



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

ELOAN ALVES COSTA

**O PAPEL DAS METAS E RECOMPENSAS PARA A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO
DE BANCÁRIOS: UMAREVISÃO SISTEMÁTICA**

SÃO CRISTÓVÃO (SE)

2019.1

ELOAN ALVES COSTA

**O PAPEL DAS METAS E RECOMPENSAS PARA A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO
DE BANCÁRIOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA**

Monografia apresentada para obtenção de conceito na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II do curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe, Campus de São Cristóvão, Sergipe, em atendimento a Resolução nº 69/2000.

Área: Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof.^a Ma. Maria Teresa Gomes Lins

SÃO CRISTÓVÃO (SE)

2019.1

ELOAN ALVES COSTA

**O PAPEL DAS METAS E RECOMPENSAS PARA A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO
DE BANCÁRIOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe, em 15/10/2019, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^ª. Ma. Maria Teresa Gomes Lins (Orientadora)
Universidade Federal de Sergipe

Prof^ª. Ma. Ronalty Oliveira Rocha
Universidade Federal de Sergipe

Prof.^a. Ma. Xênia L'amour C. Oliveira
Universidade Federal de Sergipe

RESUMO

O objetivo dessa pesquisa foi, por meio da revisão sistemática, analisar a articulação dos conhecimentos publicados a partir das bases da CAPES e do Google Acadêmico sobre a motivação e seus fatores em ambiente bancário com metas e recompensas. Trata-se de uma revisão sistemática e a coleta de dados foi realizada em duas bases eletrônicas. Foram selecionados 10 artigos publicados no período de 2015 a 2019. Os resultados mostraram que muitos fatores podem influenciar a motivação dos trabalhadores de organizações bancárias e que as teorias motivacionais, tanto do grupo das teorias cognitivas, quanto do grupo das teorias das necessidades são imprescindíveis, pelo fato destas teorias estarem interligadas e contribuírem para o esboço de uma visão mais abrangente. Os estudos mostram que os fatores motivacionais se apresentam neste ambiente com metas e recompensas de forma bastante abrangente e traz a necessidade de um estudo mais aprofundado com o método de estudo de caso, que esse estudo tenha fatores quantitativos e qualitativos, uma melhor descrição dos programas de metas na essência desse ambiente bancário e também quais os tipos de recompensas que são oferecidos por esse tipo de instituição.

Palavras-chave: Motivação no trabalho. Metas. Recompensas. Setor Bancário.

ABSTRACT

The objective of this research was, through systematic review, to analyze the articulation of the knowledge published from the bases of CAPES and Google Academic on motivation and its factors in banking environment with goals and rewards. This is a systematic review and data collection was performed in two electronic databases. We selected 10 articles published from 2015 to 2019. The results showed that many factors can influence the motivation of workers in banking organizations and that the motivational theories of both the cognitive theories group and the needs theories group are essential, because these theories are interconnected and contribute to the outline of a broader view. Studies show that motivational factors are presented in this environment with very comprehensive goals and rewards and the need for further study with the case study method, that this study has quantitative and qualitative factors, a better description of the programs. goals in the essence of this banking environment and also what kinds of rewards are offered by this type of institution.

Key words: Motivation at work. Goals. Rewards. Banking Sector.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

Teoria ERG. Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento

ADM. Administração

CONTAB. Contabilidade

ECON. Economia

ENFERM. Enfermagem

PSIC. Psicologia

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 –Fatores Importantes para a Fixação de Metas.....	27
Quadro 02 –Variáveis e Indicadores.....	50
Quadro 03 –Estudos com a representatividade das teorias.....	56
Quadro 04 –Aspectos metodológicos dos estudos.....	58
Quadro 05 –Distribuição dos artigos relacionados à motivação no trabalho no setor bancário, segundo autores, ano, tema, objetivos, resultados e sugestões.....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Modelo básico de motivação.....	17
Figura 02: Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	21
Figura 03: Os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.....	22
Figura 04: Teoria dos dois fatores.....	23
Figura 05: Teoria da Expectativa.....	24
Figura 06: Estilos de liderança.....	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Situação problemática e problema.....	10
1.2 Objetivos de Pesquisa.....	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 Justificativa.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 O capital humano na empresa.....	13
2.2 A motivação para o trabalho.....	15
2.2.1 As teorias da motivação no trabalho.....	18
2.2.2 Satisfação no trabalho e sua natureza.....	28
2.2.3 Clima organizacional.....	39
2.3 Metas e recompensas e seus impactos motivacionais.....	42
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	46
3.1 Questões de pesquisa.....	46
3.2 Caracterização do estudo.....	46
3.3 Método de pesquisa.....	48
3.4 Definições operacionais das variáveis e indicadores.....	49
3.5 Coleta de dados: Instrumento e tratamento de dados.....	51
3.6 Limitações do estudo.....	51
4 ANÁLISE DE DADOS.....	53
4.1 Caracterização do ambiente de trabalho do setor bancário.....	53
4.2 Uso das teorias de base sobre a motivação e seus fatores motivacionais nos estudos apresentados.....	54
4.3 Características dos estudos quanto à metodologia.....	56
4.4 Principais resultados dos estudos.....	60
4.5 Uso de metas e recompensas e influência na motivação dos bancários.....	63
4.6 Quadro síntese dos resultados dos estudos.....	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....	69
REFERÊNCIAS.....	71

1 INTRODUÇÃO

Essa revisão sistemática visa analisar os níveis de conhecimentos sistematizados e publicados em bases científicas sobre a motivação e a relação dos seus fatores em ambiente de metas e recompensas para contribuir com o aprofundamento da pesquisa nessa área.

Em princípio uma organização de sucesso atualmente, que pretende atingir suas metas com eficiência e ainda contar com elevado desempenho de seus funcionários, requer um ambiente de trabalho, onde todos os participantes diretos estejam motivados, partindo do nível mais baixo ao mais alto da hierarquia organizacional, já definido na teoria de Maslow desde os anos 40 (SCHULTZ, 2016; SERRANO, 2015; FERREIRA et al., 2010).

Observa-se ao longo dos anos uma forte evolução tecnológica, onde os ganhos em produtividade só se resultam quando estão diretamente voltados a fortes evoluções, também, no modo de administrar o comportamento organizacional, pois não basta apenas assistir a tais avanços e ficar estático sem buscar adaptar-se a essas mudanças. Miranda (2009) relata que visando maiores resultados para empresa através da maximização do desempenho humano, a ciência da Administração tem sido significativamente enriquecida com vários estudos e teorias motivacionais, e esclarece ainda que uma rápida visão dessas teorias poderá ser muito útil para melhor compreensão da questão motivacional nas organizações.

Para adquirir diferenciais competitivos as organizações dependem principalmente das pessoas, para tanto, precisam estar com seus fatores motivacionais satisfeitos, ou seja, as empresas devem suprir as necessidades que motivam o seu trabalhador. Essa afirmativa é fundamentada em Kondo (1994, p. 3) que diz: “qualquer que seja o trabalho que estejamos considerando, motivar as pessoas que estão envolvidas é uma das mais importantes políticas e condição fundamental para que possamos atingir nossos objetivos – de fato, isso é indispensável”.

O estudo em pauta se baseou em consulta a artigos nacionais na base de dados de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e no Google Acadêmico, com foco em motivação de pessoas em ambientes de metas e recompensas e foco na área bancária. Por se tratar do setor bancário, vale destacar a competitividade e a constante mudança neste ambiente e uma definição clara e objetiva de suas metas e recompensas é fator primordial no processo de motivar pessoas e consequentemente fazer com que a empresa esteja apta a competir e estar inserida nesse cenário de constantes mudanças.

Dada a importância do estudo, busca-se realizar um breve histórico sobre o tema proposto através de determinadas interpretações das principais teorias motivacionais, baseada na fundamentação teórica de vários autores que abordam sobre os aspectos da motivação no trabalho. Também serão abordados os principais fatores do comportamento humano, somando-se à contribuição de artigos e textos da área em destaque, publicados em trabalhos científicos, revistas, informativos e outros. Conta assim, com a investigação teórica das principais influências dessa motivação no trabalho, em empresas bancárias, a partir das metas e recompensas institucionais.

1.1 Situação Problemática e problema

As pessoas passam a maior parte do tempo no local de trabalho, portanto este ambiente tem extrema importância nas satisfações humanas. Porém, ainda assim é fácil encontrar muitas pessoas desmotivadas em específicos ambientes de trabalho, mesmo com muitos estudos e pesquisas na área, conforme afirma Vasconcelos et, al.(2018). Mas, porque isso ainda ocorre? O que realmente motiva as pessoas?

Através dos avanços tecnológicos verifica-se com o passar dos anos que os resultados em ganhos de produtividade relacionados às modernas tecnologias dependem diretamente com a maneira de administrar o comportamento organizacional. Segundo Miranda (2009), trabalhadores desmotivados podem se tornar um grave problema para qualquer empresa, além de diminuir de forma absurda os níveis de produtividade. Para ele em uma organização que a motivação não é estimulada, qualquer outro funcionário poderá sofrer com isso, dificultando assim o desenvolvimento de trabalhos de longo prazo que venham a depender da dedicação da equipe.

Para Rodrigues (2009) essa desmotivação pode ser originada por algumas causas no ambiente de trabalho, como: a falta de *feedback* dos líderes que não interagem com seus funcionários e que não oferecem a estes algum tipo de retorno benéfico; outra grande causa está relacionada com a incompatibilidade do salário e a realidade do mercado.

Uma vez que manter a motivação das pessoas deva ser o grande desafio das empresas, surge o problema diante do exposto:

Como estão articulados os conhecimentos publicados a partir das bases da CAPES e do Google Acadêmico quanto à temática Motivação no ambiente bancário? De que forma os fatores motivacionais se apresentam neste ambiente com metas e recompensas?

1.2 Objetivos de Pesquisa

Em pesquisa científica, bem como para fins acadêmicos os objetivos são abordados como geral e específicos. Para Rodrigues (2006, p. 163), “o objetivo geral necessita apontar o que se pretende obter com o estudo, enquanto que os objetivos específicos têm como foco satisfazer o objetivo geral por etapas que facilitem a pesquisa”.

1.2.1 Objetivo geral

O principal objetivo desta pesquisa é analisar, a partir de uma revisão sistemática nas bases CAPES e Google Acadêmico, o papel das metas e recompensas na motivação de bancários.

1.2.2 Objetivos específicos

O objetivo do trabalho se limita em seu campo de estudo no ambiente bancário sobre Motivação para o trabalho e seus fatores, com a presença de metas e recompensas, atendendo a revisão sistemática:

- Caracterizar o ambiente de trabalho do setor bancário;
- Verificar a utilização das teorias de base sobre a motivação e seus fatores motivacionais nos estudos apresentados;
- Levantar as características quanto à metodologia dos estudos analisados;
- Relatar sobre os resultados dos estudos selecionados;
- Averiguar a existência e uso de metas e recompensas e se influenciam na motivação dos bancários, segundo os estudos;

1.3 Justificativa

A Globalização torna o mercado muito competitivo e, o grande desafio é sem dúvida, tentar dominar a mudança através de estratégias, tendo em vista uma crise geral no campo da motivação que afeta as diversas categorias profissionais e que acabam gerando dificuldades em gerir qualquer atividade humana (MIRANDA, 2009).

Apesar de várias pesquisas sobre motivação para o trabalho conforme Lima (2006), Lawler (1997), Ferreira (2010), Felipe (2015), Chiavenato (2005), Maslow (1954), entre outros, constata-se a escassez de estudos que tragam a abordagem da motivação e seus fatores em ambiente com metas. Por examinar a temática e verificar que o ambiente bancário é um dos que seus funcionários cumprem metas e são remunerados, muitas vezes com recompensas financeiras e não financeiras, considerando o tempo destinado ao trabalho de conclusão de curso foi feita a escolha para essa delimitação.

Ao levantar os estudos abre-se uma perspectiva no sentido de identificar a motivação para o trabalho, os fatores motivacionais, as metas e recompensas podendo ou não ter relação com a motivação.

De uma forma geral, a motivação tende a incluir um elemento de estímulo, ação e esforço e é preciso também muita calma e persistência, bem como a definição de metas e suas recompensas. Assim, surge à importância de ser estudado este tema buscando-se trazer um conhecimento capaz de resultar na discussão e orientar o administrador, quanto à relevância da influência da motivação como importante ferramenta em ambientes que estabelecem metas e recompensas e às dificuldades em manter esses funcionários motivados. Assim, esse trabalho pretende contribuir com a construção de saberes, a partir dos conhecimentos científicos já existentes, podendo abrir espaço para futuras pesquisas na área de gestão de pessoas. Daí surge sua relevância, principalmente por ser no ambiente bancário que traz reflexos para o desempenho dos funcionários e ser uma atividade econômica de destaque.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O levantamento bibliográfico não é apenas uma repetição daquilo que fora apresentado sobre determinado assunto, e sim, é um fator que proporciona examinar um tema sob nova abordagem ou enfoque, e que permite chegar a importantes conclusões sobre o assunto em debate. Para Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa bibliográfica tem como objetivo abranger toda a bibliografia já publicada conforme o tema pesquisado.

Assim, a fundamentação teórica ou revisão bibliográfica consiste em realizar uma revisão das publicações sobre a temática abordada, seja em artigos, livros, monografias, teses, enciclopédias, filmes, mídias eletrônicas, entre outros materiais cientificamente confiáveis. Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica através das seguintes subseções: Importância do Capital Humano, Motivação no ambiente de Trabalho: Teorias, Satisfação para o Trabalho e sua Natureza e Clima organizacional, Recompensas, Estratégias e Metas Empresariais.

2.1O capital humano na empresa

O capital humano está relacionado ao conhecimento, poder de inovação, criatividade, habilidade e experiência dos empregados e gerentes, entre outras qualificações que lhe são dadas. Nas organizações o capital humano traz influências competitivas, onde prioriza o desenvolvimento organizacional, visando que os funcionários alcancem desempenho produtivo.

O diferencial entre uma e outra empresa são os indivíduos que desenvolvem atividades nelas, enfim, os seus colaboradores, ou seja, o seu capital humano. Verifica-se que nas últimas décadas, gradativamente, vêm ocorrendo mudanças na sociedade que geraram um processo de globalização mundial. Com isso, ocorre o rápido avanço das tecnologias de produção, informática e de telecomunicações, e também outras transformações que sugerem novas formas de percepção e interpretação da sociedade como um todo, impactando a forma como pessoas podem ser esse diferencial (CORRÊA, 2004).

Mayo (2003) aborda que o capital humano refere-se às pessoas ou colaboradores que emprestam seu conhecimento pessoal à organização, sua capacidade individual, seu comprometimento e experiência pessoal. Esse mesmo autor vai além e diz que o capital humano em si trabalham em conjunto e se relacionam dentro e fora da organização.

As organizações precisam compreender que as pessoas em seu local de trabalho não são apenas pessoas movimentando ativos, eles próprios são os ativos a serem valorizados. Friedman et al (2000), afirma que: “as pessoas não são ativos perecíveis que devem ser consumidos, mas ativos valiosos, que devem ser desenvolvidos e que viabilizam os negócios de uma organização”. Se a organização valorizar o empregado, ou seja, investir neles dando boas condições de trabalho e um ambiente favorável a empresa irá possuir uma vantagem competitiva duradoura.

São diversos os fatores que rodeiam o local de trabalho, um dos mais importantes é o fator humano. Weil (1980) expõe que o estudo do fator humano nas organizações pode ser dividido em três partes: 1) Adaptação do homem ao trabalho; 2) Adaptação do trabalho ao homem; e, 3) Adaptação do Homem ao homem. As quais são definidas pelo autor da seguinte maneira:

a) Adaptação do homem ao trabalho: Através de exames psicológicos é possível classificar as pessoas em função das suas aptidões, gostos, interesses e personalidade. Assim, consegue-se tornar o indivíduo a mais feliz e a organização mais produtiva.

b) Adaptação do trabalho ao homem: Está diretamente relacionada ao ambiente físico e equipamentos, instalações adaptadas ao homem, ou seja: influência das cores, ergonomia, saúde ocupacional entre outras coisas que proporcionam maior produtividade, clima organizacional mais favorável, para tal têm de ser adaptados aos colaboradores.

c) Adaptação do homem ao homem: Quando o espaço de trabalho não é harmônico é porque ainda não foi criado na empresa um ambiente satisfatório de trabalho, consolidado na confiança recíproca e de respeito humano. Pois, sabe-se que um indivíduo que realiza uma atividade ciente da importância da sua tarefa e do seu respectivo valor, produz muito mais do que um se pede simplesmente obediência.

O sucesso dessa adaptação irá partir de reuniões periódicas dos dirigentes e do pessoal nos diferentes graus de hierarquia, nas quais se debatem os problemas da empresa com franqueza aliadas a um sistema justo de promoção e de remuneração, com total envolvimento dos colaboradores e não às escondidas, criando assim um ambiente de confiança e de cordialidade.

Stewart (1997) diz que nem todas as habilidades contidas nas pessoas possuem igual valor para a organização e que para gerenciar e desenvolver o capital humano, a organização deve claramente identificar quais os indivíduos que possuem habilidades proprietárias e cujo conhecimento contribui estrategicamente para a criação de valor pelo qual os clientes pagam.

Para o autor, a eficiência nas empresas impactam na eficiência e satisfação dos indivíduos, gerando satisfação.

O surgimento do capital humano decorre da percepção de que a economia não dependia somente de capital e produtividade, e sim do homem e seu conhecimento para a execução de tarefas. A gestão de pessoas visa proporcionar para as empresas melhor desempenho de atividades com valorização no capital humano, com a ressalva de que a competitividade das organizações não está somente no capital financeiro da empresa, mas no aprimoramento do capital humano como influência do crescimento econômico (CHIAVENATO, 2006).

Assim, a importância do capital humano para a organização depende de uma série de fatores, importantes para desencadear a motivação desses indivíduos, para uma melhor gestão desse capital e para o alcance de melhores resultados. Quanto à motivação, a seguir são apresentados os conceitos e teorias para um melhor embasamento desse conteúdo.

2.2A motivação para o trabalho

A definição de motivação sempre está associada à perspectiva do comportamento organizacional. Porém, apesar de sua enorme importância, é difícil definir a motivação em poucas palavras, e não existe consenso absoluto sobre o assunto (CHIAVENATO, 2005, p. 242).

Spector (2002, p.198) diz que “a motivação é uma condição interior que induz a pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos”. Prossegue o autor, numa visão geral a motivação constitui-se o anseio de alcançar determinada meta ou objetivo. Logo, a motivação resulta dos desejos das necessidades ou vontades que os indivíduos pretendem alcançar algo, de algumas insatisfações que estão sempre nos levando à procura de novo objetivo a cada realização concluída. O autor prossegue afirmando que a motivação varia da intensidade, presença com que acontece aquele comportamento ou seja, essa intensidade da força motivacional que significa a forma como aparece, o empenho em desenvolver uma dada tarefa.

Salgado (2005) relata que é não é verdadeiro entender a motivação como componente de uma pessoa, individualmente, pois ela é um sentimento interior, ou seja, estado de espírito variável a cada situação. Outro aspecto, segundo este autor é considerar que a motivação está atrelada ao alto desempenho. Nem sempre o maior ou menor desempenho está atrelado à

maior ou menor motivação, se constituindo um erro grave pensar assim. Para um elevado desempenho, além da motivação o indivíduo deve ter conhecimento e capacidades.

A motivação é aspecto mais amplo que, segundo Chiavenato (2007) envolve muitos outros fatores. Para ele, a questão passa pelo campo do comportamento organizacional onde, em sua dinâmica, as necessidades que geram motivação são variáveis que criam alguns moldes comportamentais, que variam de pessoa para pessoa, envolvendo valores individuais e pessoais, abrangem a competência para o atingimento de metas, além de envolver os sistemas de cognição, variando de indivíduo. Acrescenta-se a isso, prossegue o autor, o fato de que as necessidades são mutantes no mesmo indivíduo, com o passar do tempo e assim, se torna uma questão mais complexa.

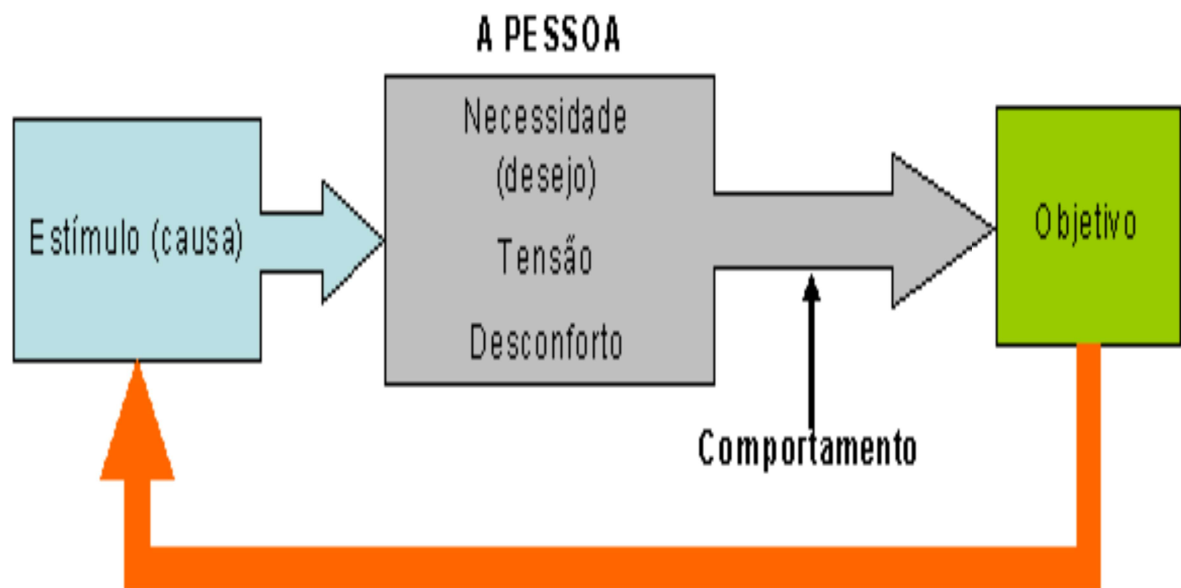
Outra forma de conceituar a motivação, segundo Oliveira (2006), o conjunto de motivos, juntos, que fazem com que uma pessoa aja de maneira específica para fazer uma atividade. Por exemplo, se uma pessoa é pressionada a fazer uma tarefa ela fará sob pressão, mas, se estiver motivada, ela poderá fazer a atividade de uma forma mais efetiva, pois, a tarefa terá mais significado para ela.

Vergara (2006, p.42) define “motivação como sendo uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa”. Para autora, a motivação caracteriza-se como um estímulo essencial que surge das necessidades interiores de cada indivíduo. Complementarmente, de acordo com Serrano (2000), é necessário o estímulo interno ou externo para que o indivíduo aja ou reaja.

A motivação é uma força que estimula cada pessoa a agir. Gil (2009) defende que em algum tempo atrás era comum acreditar que essa força estava diretamente relacionada pela ação de outras pessoas. Para ele, hoje, “a motivação origina-se de uma necessidade da pessoa e depende muito da força de seus motivos, que impulsionam o seu comportamento. Logo, em determinado momento, a necessidade mais forte é que irá conduzir às atividades” (GIL, 2009, p. 202).

A seguir, a **Figura 1** apresenta o modelo básico da motivação que envolve causa – necessidade e objetivo, em forma de fluxo, com feedback, elaborada por Chiavenato (2006, p. 65):

Figura 1 – Modelo básico de motivação



Fonte: Chiavenato (2006, p. 65)

Seguindo este mesmo pensamento, a motivação é definida por Freitas (2006) como responsável pela dinâmica e direcionamento comportamental do homem a fim de alcançar objetivos e metas. Esses comportamentos são movidos por estímulos e impulsos capazes de empreender na realização das atividades com maior ou menor intensidade e vontade.

Para Robbins (2002, p.105) “motivação é o processo responsável pelo grau de esforço despendido, pela direção que serão destinados estes esforços e pelo tempo com que o indivíduo consegue mantê-los.” Nesta visão, a motivação é definida como uma força externa ou interna, responsável em determinar a maneira, e a força de vontade que juntas farão com que cada indivíduo busque atingir seus objetivos. Assim, para que seja possível que os gestores entendam o que leva os colaboradores a ficarem motivados ou não, faz-se necessário que eles tenham total conhecimento de quais são as necessidades pessoais que estão sendo atendidas e de que forma elas incentivam as pessoas a sempre dar o máximo de si a fim de alcançar os objetivos propostos daquela organização.

Sendo a motivação no trabalho o enfoque dessa pesquisa, a seguir são apresentadas as principais teorias motivacionais para o trabalho, acrescentando subseções sobre a satisfação dos indivíduos e a natureza do trabalho, com os impactantes fatores como salários, benefícios, relacionamento interpessoal, condições do ambiente organizacional, oportunidades de crescimento, estilo de chefia, segurança, comunicação e natureza do trabalho, finalizando com os aspectos voltados para o clima da organização.

2.2.1 As teorias da motivação no trabalho

Conforme o exposto, as teorias motivacionais no ambiente de trabalho são divergentes e padecem de grande importância na impulsão de determinar alguns moldes, desempenhos e procedimentos. Nesse sentido, Lashley e Lee-Ross (2003) dividem essas teorias em dois blocos distintos, mas que se complementam, de acordo com o foco. O primeiro envolve a satisfação das necessidades das pessoas e o segundo focaliza no processo de cognição partindo das prioridades de acordo com as necessidades de motivação de cada pessoa por oferecerem uma alternativa mais dinâmica, as teorias cognitivas proporcionam uma compreensão dos processos cognitivos ou de pensamento das pessoas, e que influenciam o seu comportamento.

As teorias da motivação para o trabalho são divididas em dois grupos:

Grupo 1:

- Teoria das Necessidades, de Maslow,
- Teoria das Necessidades, de Frederick Herzberg,
- Teoria das Necessidades, de Alderfer (ERG) e
- Teoria das Necessidades, de McClelland - Realização, Afiliação e Poder.

No segundo grupo estão às teorias cognitivas, que envolvem todo um processo de conhecimento e “[...] focalizam-se na compreensão do processo subjacente à motivação no trabalho, tentando explicá-la através do enfoque numa insuficiência ao nível das necessidades e no comportamento resultante dessa situação (FREITAS, 2006). São elas:

Grupo 2:

- Teoria da Equidade,
- Teoria do Reforço,
- Teoria da Definição de Metas e
- Teoria da Expectativa.

Esta pesquisa encontra embasamento na Teoria das Necessidades, de Maslow e na Teoria das Necessidades, de Frederick Herzberg, pertencentes ao primeiro grupo. Enquanto que no grupo das teorias de cognição, apresentam-se com grande importância para essa pesquisa a Teoria da Expectativa e a Teoria da Definição de Metas, as quais serão descritas na sequência. As demais teorias, apesar de sua importância, não se relacionam diretamente com a motivação e seu enfoque quanto às metas e recompensas.

a) Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow

Abraham Maslow (1908-1970), psicólogo norte-americano, formado na Universidade de Wisconsin (Estados Unidos), conhecido pela teoria da hierarquia das necessidades humanas ou a pirâmide de Maslow, sendo também um dos autores mais citados e criticados por estudiosos ligados ao comportamento organizacional, no âmbito do estudo da motivação (SAMPAIO, 2009),

De acordo com Sampaio (2009), Maslow, em suas análises a respeito da motivação humana, tinha sempre em vista o desenvolvimento de uma teoria que pudesse sempre servir de base para a compreensão do homem inserido na sociedade, e assim, diferentemente do que se pensa não se aplica facilmente quando reduzida ao aspecto da vida laboral, ou seja, ao ambiente de trabalho das pessoas.

Este grande psicólogo postulou, em 1954, a existência de uma hierarquia de necessidades, a qual significa que, para grande parte das pessoas, há uma ordem de prioridades, capaz de diferir de indivíduo para indivíduo, naquelas matérias que cada um avalia como importantes. Assim, a teoria mais famosa de Maslow como se sabe é a da hierarquia das necessidades, segundo a qual, as necessidades fisiológicas estavam na base de outras, como necessidades de segurança, afetividade, estima e realização pessoal. Nessa ordem, uma necessidade só poderia ser satisfeita se a anterior fosse concretizada.

Quanto às classificações dos tipos de motivos, Maslow (1954 apud SAMPAIO, 2009, p. 8) conhecia os problemas que a tentativa de se listarem os instintos humanos trouxera à Psicologia do início do século XX e, por essa razão, classificou as necessidades a partir de sua finalidade.

De acordo com Maslow (1954, p. 72):

A ação, da forma como aparece introspectivamente na consciência, o comportamento motivado, e até os objetos-meta, explicitamente aparentes, ou efeitos procurados não são uma base sólida para uma classificação dinâmica da vida motivacional do ser humano. Se nos guiamos apenas pelo processo de exclusão lógica, ficamos finalmente com os objetivos fundamentais largamente inconscientes ou necessidades como a única base sólida para classificação na teoria da motivação.

Maslow propôs como uma hierarquização das necessidades humanas. De acordo com Chiavenato (2005, p. 247-248) os principais elementos de cada nível da pirâmide são descritos da seguinte maneira:

1. Necessidades fisiológicas: Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas. São as necessidades inatas, como de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (contra o frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie). São

também denominadas necessidades biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo.

2. Necessidades de Segurança: Constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo de instabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades.

3. Necessidades Sociais: São as necessidades relacionadas com a vida associada do indivíduo junto às outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e de amor.

4. Necessidades de Estima: São as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e a auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social, de reconhecimento social, de status, prestígio, reputação e consideração.

5. Necessidades de Auto-realização: São as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda a vida, logo envolve a educação, religião, o crescimento pessoal, trabalho desafiante, participação nas decisões e diversidade e autonomia.

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 87):

A noção de uma hierarquia das necessidades é importante para Maslow, e ele supõe que essas necessidades estão classificadas em ordem restrita de importância que apresentamos. Além do mais, as necessidades menos importantes precisam ser satisfeitas antes que as próximas mais importantes possam ser usadas como motivadoras.

Logo, as necessidades foram, portanto, classificadas por Maslow da seguinte maneira apresentada na **Figura 2:**

Figura 2 – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: adaptado de Robbins (2002, p.133).

Portanto, infere-se com esta teoria que as pessoas também necessitam de respeito, reconhecimento e integração no ambiente de trabalho, e não apenas de recompensas financeiras, para estarem motivadas. Assim, esta teoria de Maslow, representa um valioso modelo de atuação sobre o comportamento das pessoas, logo se torna de fundamental importância para a Gestão de Pessoas.

b) Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

Na Teoria das Necessidades, de Herzberg, também conhecida como Teoria dos Dois Fatores, Herzberg (2003 apud RODRIGUES, 2009, p.24) considera fatores motivacionais como satisfacientes e se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades que são relacionadas com o cargo em si, ou seja, como as pessoas se sentem em relação a seus cargos (CHIAVENATO, 2005, p. 251). Já fatores de higiene são classificados como fatores insatisfacientes e abrangem os benefícios oferecidos pela organização aos colaboradores, a política salarial, a supervisão, o relacionamento com colegas e chefes, as condições de trabalho, o salário, o status e a segurança. Estes são fatores de prevenção que, se não são concedidos e adequados podem redundar em insatisfação (RODRIGUES, 2009).

Para Herzberg (1959 apud ROBBINS, 2005, p.135), “diferentemente do que se acredita o oposto da satisfação não é a insatisfação, pois os fatores que levam a um são diferentes e separados daqueles que levam ao outro”. Logo, fica claro que os gestores que

procuram apenas eliminar os fatores que geram a insatisfação, não necessariamente irão conseguir motivar seus funcionários.

De acordo com Chiavenato (1998, p.83), “Enquanto Maslow fundamenta sua teoria nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada)”.

Para Robbins (2005), Frederick Herzberg em seus estudos questionou sobre: “o que as pessoas desejam do trabalho?”, em seguida solicitou que as pessoas descrevessem, com todos os detalhes, algumas situações em que elas se sentiram excepcionalmente bem ou mal a respeito de seu trabalho, então ele elencou e categorizou todas as respostas. A partir daí, Herzberg concluiu que aqueles referentes aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes dos referentes aos momentos em que elas se sentiram mal.

A seguir, a **Figura 3** sintetiza os dois fatores e seus detalhamentos, de acordo com a teoria de Herzberg:

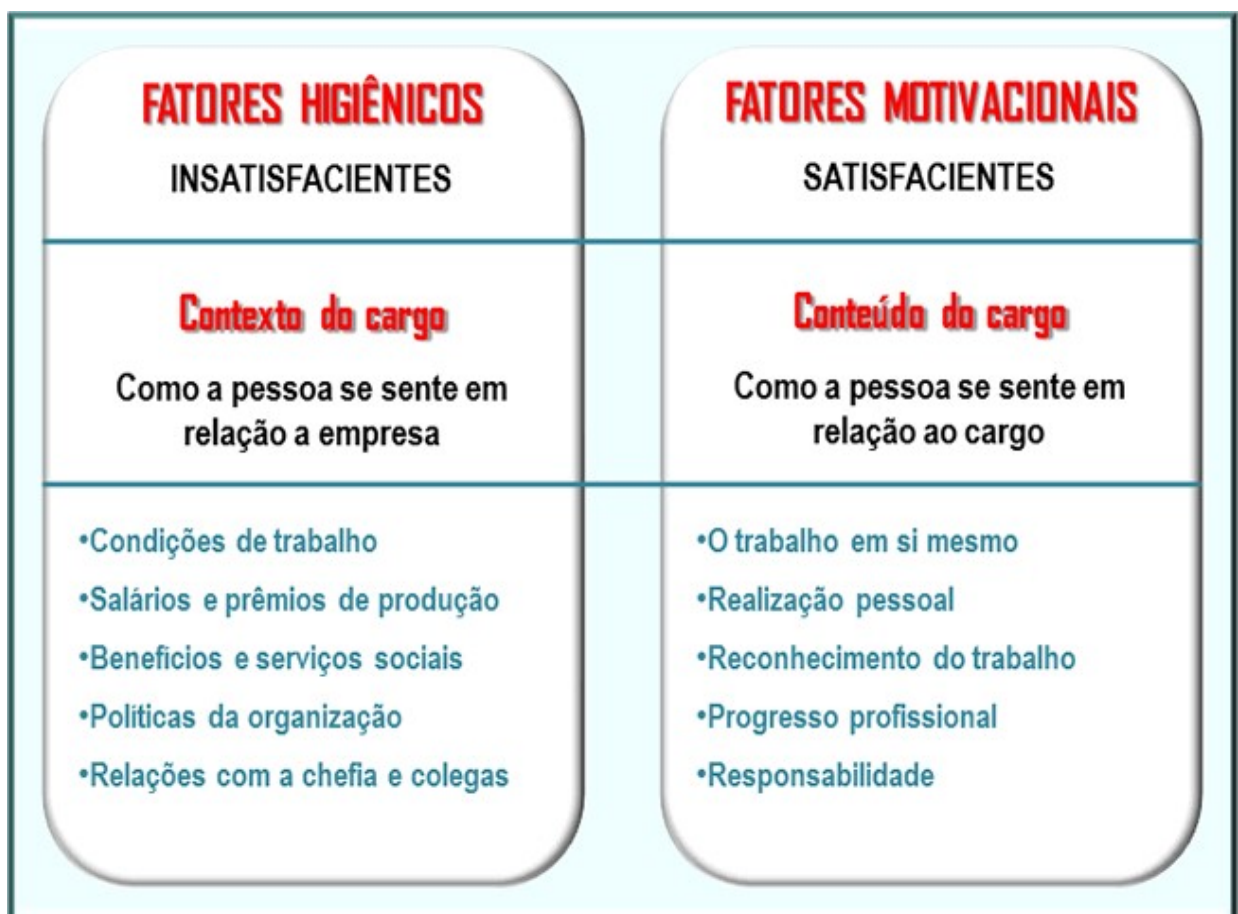


Figura 3 – Os fatores higiênicos e os fatores motivacionais

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p.91)

A **Figura 4** reporta bem a ideia geral da Teoria dos Dois Fatores, onde Chiavenato (1998) relata que Herzberg chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. Assim “o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e da mesma maneira, o posto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação”, como espelhado na **Figura 4**.

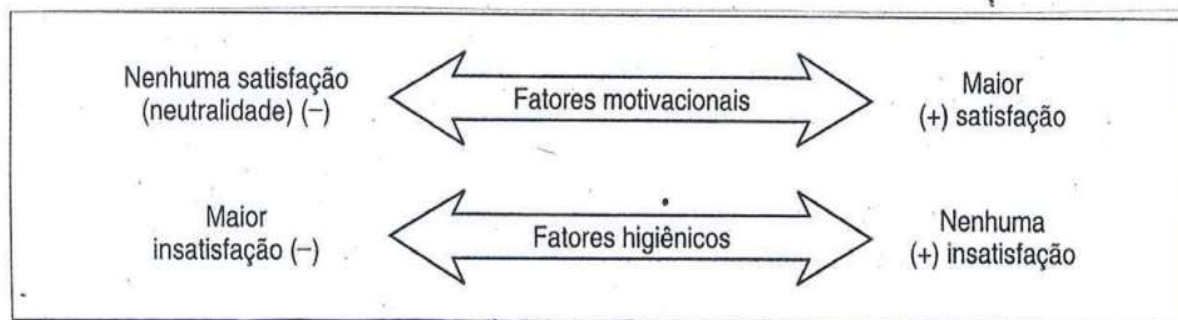


Figura 4– Teoria dos dois fatores

Fonte: Chiavenato (1998)

c) Teoria da Expectativa

Enquadrada no grupo das teorias cognitivas, a Teoria da Expectativa foi postulada por Victor Vroom no ano de 1964, sendo esta, mais uma das muitas teorias que buscam explicar a motivação das pessoas. Na visão de Robbins (2005, p.148), “a teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que será resultada exerce sobre o indivíduo”, ou seja, é uma teoria cognitiva que sustenta que os indivíduos podem avaliar-se racionalmente, bem como avaliar todas as situações e assim fundamentar as suas ações.

A teoria considera que o comportamento de cada pessoa é resultado de uma escolha consciente. Logo, esse comportamento escolhido é aquele que conduz a maiores ganhos para a pessoa. Assim, ainda na visão de Robbins (2005), em termos mais práticos e objetivos, a Teoria da Expectativa sugere que um funcionário estará motivado a partir do momento em que ele acredita que o seu esforço irá resultar em uma boa avaliação e como consequência de tais ações virão as recompensas organizacionais.

Observando a **Figura 5**, a seguir, o esforço individual é a força ou a motivação para realizar. O desempenho pessoal ou individual é a expectativa de poder realizar a atividade. As recompensas organizacionais são o meio para poder realizar e as metas pessoais são o alvo ou

o desejo de querer realizar. Logo, torna-se necessário perceber que o alcance dessas metas pode conceder benefícios capazes de gerar a motivação para a realização (ROBBINS, 2008).

A **Figura 5** a seguir, apresenta bem as relações que são baseadas no enfoque desta teoria:

Figura 5– Teoria da Expectativa



Fonte: Adaptado de Robbins(2005, p. 148)

Essas três relações são definidas por Robbins (2005, p.148) da seguinte maneira:

1. **Relação esforço-desempenho:** A probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho;
2. **Relação desempenho-recompensa:** O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado;
3. **Relação recompensa-metas pessoais:** O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Conforme Perez-Ramos (1990, p. 134) “o processo motivacional é desenvolvido conforme as percepções que o indivíduo tem da relação entre os esforços que conscientemente estima que deve realizar para alcançar um determinado objetivo, ou meta, e o valor que lhes atribui”.

De acordo com Robbins (2005, p.148) “Atualmente, uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação é a teoria da expectativa. Apesar de haver alguns

críticos, boa parte das pesquisas dá embasamento a essa teoria”. Ainda segundo Robbins (2005, p. 149) “as tentativas de validar essa teoria têm sido complicadas por problemas de metodologia, de critérios e de medidas. Por isso, muitos dos estudos que se propuseram a validar ou contestar a teoria devem ser encarados com cautela”. Conforme Robbins (2005, p. 149) “estas críticas servem para sustentar a teoria da expectativa, em vez de invalidá-la, já que ela explica por que um segmento significativo da força de trabalho despende tão pouco esforço na realização de suas tarefas”.

Os gestores devem sempre estabelecer condições que ajudem a transformar um em outro, através da remoção de obstáculos e também com a criação de sistemas que venham a auxiliar todos os colaboradores, para que assim percebam o elo existente entre essas duas relações. Na opinião de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 93), “a maior parte dos especialistas parece concordar que esta teoria é uma fonte útil de análise da motivação no trabalho”.

Para Vecchio (2008, p. 81), “é importante que os colaboradores reconheçam que empenho e desempenho mantêm a relação próxima”. Portanto, é de fundamental importância que essas recompensas oferecidas pelas empresas estejam dentro do que os funcionários sempre desejam.

d) Teoria da Definição de Metas

Outro autor que pode ser classificado nas teorias cognitivas ou teorias de processo é Edwin Locke que foi o responsável em elaborar, no final da década de 1960 a Teoria da Definição de Metas, também conhecida por Teoria da Fixação ou Estabelecimento de Objetivos, do ponto de vista de Locke (apud Robbins, 2005, p. 141) “a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho”. Ainda de acordo com Locke (apud Robbins, 2005, p. 141) “podemos afirmar que objetivos específicos melhoram o desempenho; que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram o desempenho do que aqueles mais fáceis”.

A teoria parte do pressuposto de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que a definição de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade (CAVALCANTI, 2005).

Para os estudiosos a definição de uma meta permite que o colaborador identifique com exata precisão o que precisa ser feito e também quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance.

Ainda de acordo com Robbins (2005, p. 141):

[...] a teoria da fixação de objetivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja, está determinado a não abandoná-lo.

Isto acontece mais frequentemente se os objetivos se tornam públicos, quando o indivíduo tem centro de controle interno e quando as metas são estabelecidas pela própria pessoa, em vez de impostas (ROBBINS, 2005, p.141).

Os avanços, a globalização dos mercados, as inovações tecnológicas e o aumento da competitividade trazem como consequência para as empresas a necessidade de implantação de programas para a maximização de seus resultados. Dessa forma, torna-se necessário entender como extrair das pessoas seus mais altos níveis de criatividade, inovação, participação e engajamento. Pressupõe-se que a motivação e a satisfação dos funcionários sejam responsáveis por essas variáveis. De acordo com Cavalcanti (2005), definir especificamente o que se espera de um funcionário tende a produzir mais resultados do que demandar que ele dê o máximo de si.

Segundo Spector (2006), a Teoria da Definição de Metas é a mais interessante para os estudos de motivação, embora nem todas as organizações se baseiem nesta teoria, muitas utilizam a Definição de Metas durante os seus processos no ambiente de trabalho.

Uma meta ou objetivo é aquilo que um indivíduo realmente pretende alcançar, podendo assim, ser uma meta específica, a partir do momento que se deseja determinado objeto ou resultado em uma determinada situação ou tempo, ou até, ser uma meta genérica, quando se deseja algo que necessita de várias outras metas específicas para alcançá-la (SPECTOR, 2006). Como por exemplo, desejar produzir certa quantidade de produtos em uma semana, é uma meta específica. Pode existir também uma meta genérica como a vontade de realizar, mas precisa de definições específicas para o alcance do resultado final. O **Quadro 1** exibe os fatores para fixação de metas, segundo Spector (2006).

Quadro 1 - Fatores Importantes para a Fixação de Metas

Fatores para fixação de metas que melhore o desempenho no trabalho
1. Aceitação da meta pelo funcionário
2. <i>Feedback</i> sobre o progresso em direção às metas
3. Metas difíceis e desafiadoras
4. Metas específicas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Spector (2006, p. 213).

Como foi visto no **Quadro 1**, primeiramente as metas devem definidas, aceitas e de acordo com os objetivos organizacionais e vistos como objetivos individuais, pois, assim, podem contribuir para ocorrer a motivação. É preciso, também, dar um *feedback* aos funcionários, para que possam saber como estão e qual a melhor forma de realizar as atividades, pois dessa forma, os indivíduos terão condições de identificar as discrepâncias entre o que eles fizeram e o que deveriam fazer. As metas devem ser desafiadoras, claras e

objetivas e jamais utilizar expressões indefinidas como, faça da forma que quiser, realize ao máximo (LOCKE; HENNE apud SPECTOR, 2006).

É de suma importância que as metas possam ser atingidas, para tal faz-se necessário um estudo aprofundado das propostas aos funcionários, pois, do contrário, poderá trazer um efeito oposto e isso contribui para a desmotivação, como poder ser visto na citação de Felipe (2008, p. 1), a seguir:

A meta deve ser desafiadora e estimular a criatividade, e não a repetição. Ela também precisa ser motivacional e factível, caso contrário o que seria motivação causa desmotivação. O importante é criar o gostinho do desafio, porém ele tem de ser atingível com esforço e dedicação. Portanto, temos que fazer estudos para definir a meta assim como preparar os profissionais para o resgate do potencial criativo favorecendo a fidelização (FELIPPE, 2008, p.1).

A teoria proposta por Edwin Locke tem sido particularmente útil para a compreensão de como e por que as pessoas se comprometem com objetivos e deixou mais claro o modo pelo qual a participação e as recompensas extrínsecas afetam os objetivos de desempenho que os indivíduos estabelecem (LAWLER, 1997).

Como visto, as teorias são importantes para a discussão dos fatores que envolvem a motivação humana, permitindo daí a satisfação no trabalho, de acordo com sua natureza.

2.2.2 Satisfação no trabalho e sua natureza

A satisfação no trabalho apresenta-se como fator bastante influente na motivação, e está diretamente relacionada com a rotatividade e absenteísmo do colaborador.

Do ponto de vista de Robbins (2005, p. 61), “o termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza”. Dessa forma, se um indivíduo que detém alto nível de satisfação com o seu trabalho, logo apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto que uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas. Ainda de acordo com Robbins (2005, p. 69) “a satisfação no trabalho pode ser o principal fator determinante do comportamento de cidadania organizacional”. Para o referido autor, os colaboradores mais satisfeitos estão mais predispostos a falar bem da organização e ainda realizar tarefas além das suas atribuições constantes, com a finalidade de retribuir suas experiências positivas.

A satisfação no trabalho refere-se aos sentimentos das pessoas em relação as suas diferentes particularidades. Com a mesma linha de pensamento encontra-se Spector (2002), afirmando que a satisfação no trabalho é uma variante que reflete como as pessoas se sentem em relação ao trabalho em seus diferentes aspectos e de forma geral, define em termos simples que satisfação no trabalho é a medida de quanto às pessoas gostam do seu trabalho.

Para o autor, apesar da satisfação das pessoas de forma geral, não significa que elas estejam felizes com todos os seus aspectos. É certo que todo indivíduo teve diferentes sentimentos em relação aos diversos aspectos que envolvem seu trabalho, como seu salário, seu chefe ou supervisor, a própria natureza e condições do trabalho, ou até mesmo seus companheiros e equipes de trabalho.

Vista como a variável central em muitas teorias que lidam com os elementos organizacionais, tais como: a natureza do trabalho, a supervisão e o ambiente de trabalho, a satisfação no trabalho tem sido apresentada como a causa de importantes realizações dos colaboradores, das organizações, do desempenho no trabalho, saúde e longevidade. Por ser, possivelmente, uma das variáveis mais populares na psicologia organizacional, ela é frequentemente inserida em todos os tipos de estudos de fenômenos organizacionais (SPECTOR, 2003).

São diversos os fatores que afetam a satisfação no trabalho, serão descritos na sequência alguns dos mais importantes e vistos com mais frequência nas organizações, tais como os salários, os benefícios, o relacionamento interpessoal, as condições de trabalho, as oportunidades de crescimento, o estilo de liderança, a segurança e a comunicação.

a) Salários

Para Chiavenato (2002, p. 371) “Salário é a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pelo empregador ao empregado em função do cargo que este exerce e dos serviços que presta durante determinado período de tempo”.

Como grande parte das teorias motivacionais foi desenvolvida na frutífera década de 1950, mesma década em que a Teoria das Relações Humanas estava sendo difundida. O fator salário foi pouco explorado como fator motivacional. Logo, o modelo Contingencial proposto por Victor H. Vroom (1964) defende que os objetivos pessoais dos indivíduos, incluindo o salário, contribuem para motivar uma pessoa a aumentar sua produtividade. Posteriormente este modelo foi enriquecido por Lawler III, dando origem à Teoria da Expectativa (CHIAVENATO, 2006).

É preciso pensar na remuneração, isto é, no conjunto de recompensas (inclusive o salário), como uma ferramenta estratégica da empresa. Uma vez que remunerar estrategicamente significa dizer que as pessoas produzirão mais à medida que perceberem a possibilidade de ampliarem seus ganhos ao atingirem os objetivos organizacionais. Este entendimento reforça a abordagem da Teoria da Expectativa.

De acordo com Moretti e Treichel (2005, p.1) o ser humano traz consigo sentimentos, ambições; também cria expectativas, envolve-se, busca sempre o crescimento dentro daquilo

que desenvolve e realiza. Sob essa abordagem, o homem não trabalha tão somente para a obtenção do salário, mas também pelo seu crescimento profissional, reconhecimento, segurança, manutenção das necessidades básicas, entre outros fatores que veremos a seguir.

As pessoas em uma empresa almejam o dinheiro em si, porque este lhes permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também por conduzir para a satisfação das necessidades sociais, de autoestima e de auto-realização, logo associamos as teorias de Maslow e Herzberg, já vistas anteriormente.

Para Dubrin (2003 apud ALMEIDA; FEITOSA, 2013), as pessoas que trabalham esperam receber, pelo trabalho que desenvolvem, e não apenas a recompensa financeira, mas também o reconhecimento. Uma combinação satisfatória para o funcionário neste caso seria ser bem recompensado financeiramente e, além disso, ser reconhecido pelo seu trabalho realizado, o que estaria estimulando o colaborador a estar satisfeito com aquilo que desempenha na organização, deixando de lado toda a preocupação com o dinheiro que recebe.

O salário na maioria das vezes é visto como o principal motivo para estimular o trabalhador, mas, se este recebe uma determinada remuneração e a mesma aumenta, com pouco tempo aquele aumento não vai mais estimulá-lo a trabalhar. Neste ponto de vista, Bergamini (1997) afirma que a recompensa salarial quando está diretamente adequada ao desempenho torna-se um reforçador positivo de comportamentos desejáveis dentro do contexto de trabalho. Talvez por isso que a maioria das empresas prefere substituir o aumento de salário, por uma bonificação ou premiação sobre as metas alcançadas.

Para Chiavenato (1999) a igualdade externa obedece ao modelo do mercado de trabalho, que fixa os salários conforme as ocupações similares de outras organizações do mesmo ramo de atividade. Essa equidade torna os salários da organização compatíveis com os do mercado de trabalho. Assim, a organização necessita balancear para manter a coerência em sua estrutura salarial.

b) Benefícios

Sabe-se que o salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que de certa forma acabam se somando e compondo a remuneração.

O programa de benefícios atende aos objetivos da organização e das pessoas, pois os objetivos da organização são satisfeitos na medida em que as necessidades básicas das pessoas são atendidas, auxiliando na baixa rotatividade, maior qualidade de vida, entre outras,

tornando a empresa competitiva no mercado de trabalho. Enquanto que para as pessoas, é uma garantia de um nível mínimo de qualidade de vida, alimentação, assistência médica, entre outros.

De acordo com Chiavenato (2010, p.342) os benefícios podem ser classificados conforme o que se é exigido pela lei, sendo divididos em dois grupos os legais: que são aqueles que exigidos pela legislação, que é de direito do empregado e dever do empregador:

- Férias;
- 13º salário;
- Aposentadoria;
- Seguro de acidente no trabalho;
- Auxílio doença;
- Salários: maternidade e família; entre outros.

E os espontâneos que são aqueles concedidos de maneira livre pela empresa, para reter, motivar e/ou auxiliar a vida dos seus colaboradores.

- Vale: refeição, transporte;
- Seguro saúde;
- Assistência medica hospitalar;
- Gratificações;
- Plano seguridade;
- Universidade corporativa (programa de incentivo a pós-graduação); entre outros.

Antes das empresas concederem um benefício é preciso examinar se terá condições de mantê-lo, pois a retirada deste benefício pode originar insatisfação, o que seria muito pior que não ter colocado à disposição dos colaboradores benefício nenhum.

Os benefícios atingem as necessidades intrínsecas (aquelas que são endógenas, nascem no interior do indivíduo) e extrínsecas (exógenas, que têm origem no mundo externo do indivíduo e que lhe fornecem, em geral, a satisfação de fatores físicos). O conjunto de benefícios oferecidos por uma organização ajuda a suprir os fatores insatisfacientes (ambientais ou higiênicos) e os fatores satisfacientes (motivacionais ou intrínsecos) descritos por Herzberg. (CHIAVENATO 2003).

De acordo com Hipólito (2006), o pagamento indireto, também conhecido como benefícios, apresenta as modalidades de assistência médica, assistência odontológica, seguro de vida em grupo, restaurante ou vale-refeição, transporte ou automóvel para o nível executivo, fundo de pensão, clube. Portanto, gerenciamento dos benefícios requer a

especialização na área, pois não implica a quantidade de encargos, mas por causa da legislação trabalhista atual, as empresas têm pouca flexibilidade na criação ou na sua progressão.

Para Rosa (2012) os benefícios podem ser de natureza material e surgem para dar resposta a carências sociais. E cita que estes componentes podem ser atribuídos a curto ou longo prazo e podem ser de caráter social, como por exemplo: complemento do subsídio de doença; seguro de saúde; seguro de vida; plano de pensões; planos de benefícios flexíveis cobrindo a totalidade da população e, específico, direcionado para alguns trabalhadores tendo em conta as funções e/ou níveis hierárquicos.

Portanto, a gestão de benefícios exige certa complexidade administrativa, sendo assim, deve-se atentar para o papel relacionado aos benefícios dentro do composto remuneratório. Enquanto as empresas olham essencialmente os custos do benefício, os profissionais direcionam a análise para o valor dele. Logo, toda decisão deve contemplar uma análise da organização no longo prazo, dos resultados desejados com sua aplicação e dos custos delas decorrentes.

c) Relacionamento interpessoal

O relacionamento interpessoal é primordial em qualquer empresa, pois são as pessoas que movem os negócios, estão por trás dos números, lucros e todo bom resultado, daí a importância de se investir nas relações humanas. Porém, vale ressaltar o importante dever do líder ou gestor quanto às práticas constantes relacionadas à valorização das pessoas, pois são estes que detêm o poder de influenciar profissionais através de suas ações. Para tal, faz-se necessário investir em cada vez mais em relacionamentos saudáveis; importante também conhecer seus colaboradores; promover o desenvolvimento da equipe; além de resolver os conflitos que venham surgir por ventura.

De acordo com Chiavenato (2006) o indivíduo pode se relacionar em seu ambiente de trabalho, conforme seus objetivos individuais e organizacionais, levando sempre em consideração que as formas de pensar, sentir e atitudes do homem, são influenciáveis pela organização.

As relações interpessoais tiveram como um de seus primeiros pesquisadores o psicólogo Kurt Lewin. Mailhiot (1976 apud COSTA, 2004), ao se referir a uma das pesquisas realizadas por Kurt Lewin, afirma que ele chegou à comprovação de que “a produtividade de

um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionadas não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

De acordo com Kanaane (1995), a interferência das relações organizacionais, dos padrões de comunicação e desempenho afeta direta e indiretamente os relacionamentos, tanto harmoniosos, quanto conflitantes. A tendência conflitante no comportamento organizacional ocorre em consequência de impactos no clima organizacional, devido a conflitos e contradições delineados pelos indivíduos que fazem parte desse espaço social.

As relações interpessoais nas organizações são importantes também para o bem estar de cada colaborador, pois estes irão desenvolver suas atividades ou funções mais dispostos e contentes sabendo que terão todo o apoio e que poderão contar com seus demais colegas de trabalho para assim desenvolver seu trabalho e também para tratar de outros assuntos, uma vez que os colaboradores passam a maior parte do tempo em seu local de trabalho, o que torna esse contato essencial para o bom clima no ambiente de trabalho.

d) Condições de trabalho e oportunidades de crescimento

O complexo ambiente de trabalho nas organizações, as suas múltiplas e diversificadas demandas, as novas atmosferas de produção e a forte competitividade no mundo dos negócios têm como consequência a obrigação de valorizar os funcionários e de criar condições que sejam favoráveis, a fim de elevar ao máximo todo o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho. Logo os fatores motivadores no ambiente de trabalho englobam local de trabalho agradável, boas instalações, bom refeitório e preocupação com saúde e segurança, que influenciam para tornar as pessoas mais empenhadas e produtivas naquilo que fazem.

Segundo Chiavenato (2004, p. 367), as condições de trabalho devem abranger dentre outros pontos, a satisfação com o trabalho executado, possibilidade de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidade de participar e coisas assim.

Nakamura et al. (2005) caracterizam que nas grandes organizações, os colaboradores devem trabalhar seguindo ordens que podem não entender nem aprovar. Para os autores para que tenhamos funcionários motivados, é preciso fazer com que eles se sintam satisfeitos em seu ambiente de trabalho, observando se existem os seguintes itens:

- Identificar as necessidades e anseios das pessoas;
- Buscar o trabalho que mais atrai a pessoa;
- Reconhecer o bom desempenho;

- Facilitar o desenvolvimento da pessoa;
- Projetar o trabalho de modo a torná-lo atraente;
- Adotar um sistema de recompensas ligado ao desempenho;
- Aperfeiçoar continuamente as práticas gerenciais.

Ao analisarmos esses itens, compreendemos o porquê que as pessoas são motivadas, e assim notamos que essa motivação vem de dois fatores, já vistos anteriormente no presente estudo, ela pode ser intrínseca, que é a vontade que vem do próprio indivíduo, ou extrínseca, que é originada por acontecimentos que estão inseridos em seu ambiente de trabalho.

O ambiente de trabalho das organizações deve propiciar a todos os colaboradores iguais oportunidades de crescimento pessoal e de colaboração para o desenvolvimento da organização, permitindo também certo grau de liberdade e aprendizado, favorecendo sua inserção em um ambiente de grandes desafios e oportunidades.

De acordo com Rodrigues (2009), o melhor modo de valorizar o empregado parece consistir em lhe oferecer oportunidades para que, por meio do seu trabalho, ele possa atingir as suas metas pessoais.

Por isso, as pessoas em uma empresa estão sempre querendo difíceis desafios, além de uma maior participação em algumas decisões e definições. Pois, em um cenário com constantes e rápidas mudanças, uma empresa que almeje ser referência no mercado, só irá alcançar suas metas ou objetivos quando compreender que seu diferencial e seu maior patrimônio são as pessoas. Este importantíssimo recurso que é a capacidade criativa e produtiva intrínseca ao ser humano, que não pode ser reproduzida por máquinas.

e) Estilo de liderança

Toda e qualquer organização é dirigida por pessoas cujas quais possuem habilidades pessoais e similares para esse tipo de cargo, essas pessoas são denominadas de executivos, chefes, líderes, gestores ou administradores entre outros.

A qualidade da liderança dentro das organizações é um dos fatores que influenciam no comportamento das pessoas, este estilo de liderança será o fator responsável por proporcionar melhores níveis de satisfação pessoal ao colaborador. O chefe de antigamente passou a ser o líder na atualidade, dessa maneira, crescem as expectativas das pessoas de encontrarem um ao qual possam seguir.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 147) entende-se que:

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. "[...] a

liderança é um tipo de influência entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.

Segundo Hunter (2006), liderar nada mais é que conquistar as pessoas envolvê-las para trabalharem entusiasticamente a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

Para Tourinho (1981, p. 58) chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Enquanto que o líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, “dirige um grupo com a colaboração dos seus membros”.

De acordo com Robbins (2002, p. 33) toda organização contém pessoas, e é tarefa gerencial dirigi-las e coordená-las, esta é a função de direção ou liderança. Quando os líderes motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, selecionam o canal de comunicação mais eficaz ou solucionam conflitos entre os membros, são ações atribuídas à liderança.

O estilo de chefia é o fator que irá definir os motivos e perfil de sua equipe, portanto deve-se lembrar de que o relacionamento entre os membros da equipe pode também interferir no estilo de chefia que será adotado pela organização. Para ser bem sucedido, o líder deve saber lidar com aspectos relativos à comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmica de grupo (CHIAVENATO, 2005).

De acordo com Chiavenato (2005), a abordagem quanto aos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar as pessoas em uma organização.

Os estilos de chefia podem ser analisados como uma combinação consistente de filosofia, capacidades, traços e atitudes que é observada no comportamento de uma pessoa. Cada estilo também revela as crenças de um gestor. Do ponto de vista de Robbins (2002, p. 304):

Define-se liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por alto cargo na organização. Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes... (ROBBINS, 2002, p. 304).

A teoria mais conhecida refere-se a três estilos de liderança, são eles: o estilo de Liderança autocrática, Liderança Liberal e a Liderança Democrática, os quais serão vistos com detalhe na **Figura 6**, logo a seguir:

Figura 6 -Estilos de liderança

Cronograma de Trabalho	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina providências pra a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível pra o grupo	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitada.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Com absoluta falta de participação do líder.
Participação do Líder	O líder pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2005)

Na prática, o líder irá utilizar os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. Dessa maneira, o desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades.

f) Segurança

Segundo Chiavenato (2010), a segurança do trabalho envolve três áreas principais de atividades: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos. Sendo que a segurança no trabalho está relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais, e sua finalidade é profilática no sentido de antecipar-se para que os riscos de acidente sejam minimizados.

Ainda de acordo com o autor, um programa de segurança no trabalho requer o cumprimento das seguintes etapas:

- Estabelecimento de um sistema de indicadores e estatísticas de acidentes;
- Desenvolvimento de sistemas de relatórios de providências;

- Desenvolvimento de regras e procedimentos de segurança, e;
- Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de segurança.

A prevenção de acidentes tem grande importância para diminuir os números estatísticos citados anualmente de acidentes que ocorrem no país com o número de mortos, feridos, aleijados, incapacitados para o trabalho e incapacitados para a vida normal, perdas desastrosas. Para Chiavenato (2010), acidente é um fato não premeditado do qual resulta dano considerável.

Pessoas seguras, claramente estarão muito mais motivadas, que às inseguras. Logo, se a segurança das pessoas for ameaçada em função de algumas mudanças propostas, por exemplo, o líder deverá contar com uma enorme reação de defesa. Além disso, as pessoas tentam naturalmente evitar problemas e conflitos e preferem o conforto e a segurança de um trabalho estável.

g) Comunicação

A comunicação é vital e imprescindível para uma equipe de trabalho. Aconselha-se reuniões diárias e rápidas, circulares de informações escritas, compartilhamento de ideias e consenso sobre objetivos e metas (CHIAVENATO, 2005). Em seus estudos Chiavenato (2005, p.170) destaca ainda que “a comunicação é o mais importante recurso para o trabalho grupal”.

Esta comunicação não é feita apenas por meio de palavras, mas também de gestos, expressões e tonalidade de voz que, nem sempre, coincidem com o que a mensagem pretende transmitir, o qual, também é conhecido por ruídos ou falhas na comunicação. Do ponto de análise de Chiavenato (2010, p.417), “a informação não é tangível nem mensurável, mas é um produto valioso no mundo contemporâneo porque proporciona poder”. Ainda de acordo com o autor, um gestor gasta 80% do seu tempo em comunicação, diante disto observa-se o quanto é importante essa relação do gestor para com os colaboradores e como o gestor é um exemplo a ser seguido.

Segundo Katz e Kahn (apud DE SOUZA; RAMOS, 2003, p.5), a comunicação descendente conta com cinco elementos prioritários que compõem o processo, ora facilitando, ora dificultando: a instrução da tarefa, a fundamentação lógica de acordo com a filosofia de cada uma, a informação propriamente dita, o *feedback* em relação ao desempenho dos

indivíduos e as tentativas de doutrinar os subordinados a se envolverem emocionalmente em seu trabalho.

Os colaboradores de mesmo nível hierárquico tendem a compartilhar de características comuns, tornando a comunicação mais viável. Assim, desenvolvem uma resposta coletiva para o mundo que as cerca.

De acordo com Chiavenato (1998), os processos de utilização de informações tendem a evoluir devido à variedade da extensão e sofisticação tecnológica. De acordo com Katz (apud DE SOUZA & RAMOS, 2003), “as comunicações, troca de informações e transmissão de significados – é a própria essência de um sistema social ou de uma organização”. Enquanto que Davis (apud CHIAVENATO, 1998) define a comunicação como “o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra”.

A comunicação hoje em dia é vital, saber se comunicar é fundamental e para o sucesso de uma organização isso é um fator imprescindível. Vale ressaltar que quando a comunicação atravessa os níveis, é preciso que sejam traduzidas as mensagens. Por mais que as pessoas conheçam outros níveis, as tarefas, os conteúdos e as intenções variam de nível para nível. As relações são facilmente afetadas quando, por exemplo, um emissor é intimado, sendo que, imediatamente, a comunicação deixa de fluir. E perdendo-se o conteúdo, a intenção se compromete também.

2.2.3 Clima organizacional

Para entender o real significado de clima organizacional, Chiavenato (1999 p.440) afirma que o clima organizacional “reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca”. Prossegue o autor afirmando que existem tipos de clima com seja: agradável, receptivo, caloroso e envolvente, num outro extremo, pode ser: desagradável, agressivo, frio e alienante.

Assim, cada organização tem um aspecto diferente, pois cada uma tem o seu próprio clima, suas normas, seus anseios referentes ao sucesso da organização, são as pessoas que estão envolvidas em cada instituição que cria um clima favorável na organização, ou seja, as pessoas atuam como agentes.

É de se considerar ainda que as percepções dos funcionários a respeito do ambiente de trabalho vêm se tornando um fator importante para as organizações e acrescentam-se aqui as questões relacionadas à qualidade do ambiente de trabalho que é um importante fator que

interfere na satisfação e motivação dos colaboradores. Logo, Martins (2008, p.29) descreve que:

Devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo nos anos de globalização, as empresas têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional.

De acordo com Martins (2008, p. 11.), o Clima Organizacional pode ser definido como o conjunto das percepções sobre vários aspectos das organizações, como comunicação, envolvimento, coesão, suporte do supervisor, recompensa, autonomia, orientação das tarefas, pressão no trabalho, clareza das tarefas, controle, inovação e conforto físico.

A forma como os indivíduos se comporta, trabalham, executam uma tarefa é que impulsiona um bom local de trabalho, pois ao falar de organizações é impreterível não falar de pessoas, porque organização é um conjunto de pessoas que interagem entre si para o melhor funcionamento da instituição.

Chiavenato (1999, p. 32) diz que “o fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas; por isso a importância do fator humano em plena era da informação”. Continua afirmando que as pessoas são a principal vantagem competitiva para a organização e os líderes precisam cuidar para que suas funções e ações sejam direcionadas aos colaboradores numa forma de mantê-los com satisfação na busca da motivação que possa contribuir com os objetivos organizacionais.

Nesse ponto de vista, Gil (2001, p.15) afirma que:

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Seguindo a linha de raciocínio de Gil, podemos afirmar que as organizações não podem somente se preocupar com o público externo, deve ter bastante atenção também com o público interno que são seus trabalhadores, logo, as empresas não devem tratá-los como mero recurso descartável.

Quando o clima organizacional é insatisfatório percebe-se certa falta de motivação tanto com os líderes e seus subordinados, quanto com seus colaboradores. Afetando assim o desenvolvimento da organização. Um dos aspectos que se pode perceber em um clima organizacional insatisfatório é o alto índice de rotatividade dos funcionários, ou seja, quando surgem alterações no quadro de funcionários.

Segundo Chiavenato (2003) as dimensões do clima são:

- **Estrutura organizacional:** pode impor liberdade ou limites de ação para as pessoas através de regras, regulamentos, autoridade, especialização, etc. O clima será agradável se obtiver liberdade.
- **Recompensas:** a organização pode criticar ou incentivar os colaboradores pelos resultados alcançados, quanto mais estímulo e incentivo melhor será o clima organizacional.
- **Calor e apoio:** a organização pode manter um clima de cooperação ou de negativismo, quanto melhor o companheirismo melhor será o clima.
- **Responsabilidade:** pode reprimir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio da negação de iniciativa, restrição quanto à decisão pessoal, etc.
- **Risco:** a situação de trabalho pode estimular no sentido de assumir novos desafios como protetora para evitar riscos, quanto maior o estímulo melhor será o clima.
- **Conflitos:** a fim de evitar choques ou incentivar os diferentes pontos de vistas a organização pode estabelecer regras e procedimentos, administrando os conflitos por meio da confrontação.

Luz (2001) assegura que o clima organizacional influencia diretamente os comportamentos das pessoas na organização, bem como a produtividade, a motivação e a satisfação. Dessa forma, o clima deve ser favorável para auxiliar positivamente nos aspectos descritos. Ou seja, quando o clima organizacional da empresa é satisfatório ele influencia na satisfação, motivação e desempenho do seu trabalhador.

2.3 Metas e recompensas e seus impactos motivacionais

As organizações buscam com bastante veemência manter-se sempre em alto nível no mercado, para tal feito, é importante que suas metas ou objetivos sejam repassadas para seus colaboradores com total clareza para serem alcançados, para que assim seja possível garantir altos graus de desempenho para alcançar os objetivos da instituição. Assim, esses objetivos devem ser claros não apenas para a esfera gerencial, mas, também para os demais colaboradores da empresa, para que mais na frente não ocorram desentendimentos entre as partes envolvidas (REIS NETO; MARQUES, 2004).

Neste sentido, faz-se necessária clareza quanto às atribuições de cada funcionário e que também que estejam aptos a fazer e que também saibam de que maneira deve fazer, portanto é preciso que as ferramentas que serão responsáveis em gerir tais ações, sejam

capazes e eficientes no momento de resolver esses problemas, como afirma Bohlander et al., (2010).

De acordo com Reis Neto e Marques (2004, p. 7) “as metas dizem a um empregado o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar”. Para eles, quando o indivíduo tem total noção de suas funções e qual resultado deve alcançar, torna-se bem mais fácil unir todos os esforços e todo estímulo para atingir o resultado esperado.

Outro fator muito importante no efeito das metas para a motivação é a participação dos colaboradores quando do estabelecimento das metas organizacionais. Do ponto de vista de Robbins (2006), esse envolvimento é tido como uma forma positiva, inclusive de aceitação.

Os impactos das recompensas sobre o aspecto motivacional do indivíduo, além dos níveis de desempenho dos colaboradores para o trabalho, são revestidos de complexidade e polêmicas, envolvendo diversas discussões entre alguns teóricos da Administração.

Enquanto que os impactos das metas para o aspecto motivacional estão ligados a Teoria da Definição de Metas, as decorrências das recompensas se vinculam e são discutidas a partir da Teoria da Expectativa, já discutido nessa seção. Vroom (1964) defende a ideia de que uma pessoa se motiva através do resultado entre a expectativa, a forma como está instrumentalizada a situação e a legalidade também dita por ele como a valência. Quanto mais for atendida essa expectativa e as questões envolvendo as metas e as recompensas estiverem mais claras, maior poderá ser o desempenho do indivíduo.

Para Rodrigues (2009) “se a valência for nula ou negativa, o indivíduo não estará motivado para atingir um determinado objetivo, acontecendo o mesmo se a expectativa for nula ou negativa”. Logo, se a valência e a expectativa forem positivas a motivação irá existir. Freitas (2006, p. 33) afirma que “quanto maior for o valor que o indivíduo atribuir subjetivamente a uma recompensa e quanto maior for a probabilidade por si admitida para a realização da tarefa, maior será a sua motivação para o efeito”.

O sistema de recompensas pode estar divididos em recompensas financeiras e não financeiras. A primeira, traduzida por salários, benefícios e suas decorrências, materializadas em massa salarial podendo ser a remuneração fixa e a remuneração variável, segundo Dutra et al., (2017). Para o autor a remuneração é dividida em direta e indireta – a primeira é o total de dinheiro que o funcionário recebe em função do seu trabalho e a indireta é composta do conjunto de benefícios, também da contrapartida do trabalho exercido. Prossegue afirmando que a referida remuneração poderá ser fixa ou variável.

No caso do presente estudo a recompensa poderá estar atrelada a ganhos financeiros variáveis e até benefícios, a depender dos programas que possam ser adotados pelos bancos a

partir das contrapartidas do trabalho dos funcionários e a forma de recompensá-los pode interferir na motivação ou não. Trazendo mais uma vez Dutra et al., 2017), ele afirma que uma das formas de recompensa é a remuneração, vista como importante meio de valorizar os funcionários e visto como uma recompensa extrínseca, mas, embora vindo de fora, a remuneração tem fatores intrínsecos como todo o processo de valorização. Nesse viés observa-se a correlação com a teoria da expectativa, pois muitas vezes o indivíduo espera salários, mas também pode almejar autonomia na tarefa, oportunidade de desenvolvimento, entre outros fatores.

Para Child (2005 apud RODRIGUES, 2009), as recompensas são as formas de compensação que a organização atribui em função dos esforços dos indivíduos no seu desempenho, podendo ser extrínsecas - salários, benefícios, seguros e títulos, promoções, prêmios especiais e símbolos de status e intrínsecas responsabilidade, reconhecimento, autonomia, interação social, participação na definição de metas, determinação de métodos de trabalho, entre outros.

Partindo para um entendimento dos sistemas de recompensas envolvem a remuneração que, quando é projetada e introduzida de maneira correta, poderá ocasionar o desempenho, a motivação, harmonização de interesses e um ótimo rendimento das pessoas e equipes na realização das atividades profissionais (ALVES et al., 2017).

Para uma melhor compreensão sobre metas e recompensas apresenta-se, segundo Bohlander et al., (2010) os métodos de avaliação de desempenho que são base para um programa de remuneração voltado para a produtividade quais sejam:

- a) Método de avaliação por resultados – que avalia as realizações dos funcionários (resultados de trabalho), se baseia em resultados de vendas, produção;
- b) Medidas de Produtividade – através da quantidade produzida, do lucro obtido, na taxa de sucata, no número de defeitos detectados, entre outras medidas;
- c) Gerenciamento por objetivos – a funciona pelo estabelecimento de metas em um determinado ciclo. Essas metas são estabelecidas e discutidas com os gestores e elas canalizam para os objetivos organizacionais;

Existem outros modelos de avaliação de desempenho que deixam de ser aqui apresentados, pois eles têm foco no comportamento, o que difere do objetivo desse estudo. A avaliação como base para a fixação das metas e outras medidas para o programa de recompensas traz a abordagem do planejamento estratégico organizacional, com a definição

de objetivos da instituição, levando a constituição de metas para resultados. Nesse sentido, a visão de Lima (2016, p. 25) aponta da às metas que “proporcionam estímulos para que os indivíduos sejam motivados a desenvolverem determinados objetivos e/ou atividades. Assim, o engajamento e desempenho dos colaboradores será mais eficiente tendo metas e objetivos definidos por seus superiores”.

Para que a organização tenha um bom modelo de recompensas e possa definir bem o seu plano de metas, a existência da gestão de pessoas facilita o envolvimento com os funcionários, mantendo bom relacionamento entre eles e também com seus gestores, permitindo eliminar dúvidas, apresentar sugestões, fazer negociações. Dessa forma a área de gestão de pessoas consegue fazer um trabalho de diagnóstico das situações, ajudar a levantar potencialidades e fraquezas dos funcionários, conceder treinamento, contribuir para melhores resultados, inclusive junto ao cargo gerencial, a fim de trazer o almejado sucesso organizacional (LIMA, 2016).

A ausência das recompensas na organização elimina a satisfação dos colaboradores, ou seja, desmotiva-os. Já a presença destas mantém os funcionários bem dispostos com a organização e com a equipe de trabalho, mas não fundamentalmente os motiva para a tarefa em si, pois são vistas basicamente como pré-condição para a satisfação, ou seja, é apenas o mínimo que eles podem esperar receber em troca pelo trabalho que realizam.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

De acordo com Lakatos e Marconi (2010), a metodologia da pesquisa é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de conhecimentos válidos e verdadeiros, a partir de um caminho a ser traçado, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador. Richardson (1999, p.22) diz que “a metodologia são as regras estabelecidas para o método científico, por exemplo: a necessidade de observar, a necessidade de formular hipóteses, a elaboração de instrumentos, etc.”.

O presente estudo se propôs investigar e construir uma revisão sistemática sobre a Motivação: influência dos fatores motivacionais em ambiente bancário (com as metas e

recompensas). Assim, são apresentadas: questões de pesquisa, caracterização do estudo, método adotado, variáveis e indicadores coleta e análise de dados e limitações do estudo.

3.1 Questões de pesquisa

De acordo com Vergara (2007), as questões de pesquisa referem-se a perguntas a serem respondidas e que servirão como base para o seu desenvolvimento. Para alcançar os objetivos propostos e responder ao problema de pesquisa, foram elaboradas as seguintes questões, a partir dos objetivos específicos:

- Quais as características do ambiente de trabalho do setor bancário?
- Quais são as teorias de base utilizadas em estudos sobre a motivação?
- Quais são os fatores motivacionais apresentados nos estudos elencados?
- Quais as principais características dos estudos quanto à metodologia?
- Quais os resultados dos estudos selecionados?
- Quais as informações sobre uso de metas e recompensas dos estudos?
- De que forma essas metas influenciam a motivação dos bancários, segundo os estudos?
-

3.2 Caracterização do estudo

Em termos metodológicos, inicialmente foi realizado um estudo bibliográfico sobre a motivação, fatores motivacionais, metas e recompensas. A parte teórica indicou o ponto de partida para a pesquisa, pois foi possível identificar os principais fatores motivacionais e as dificuldades para obtê-los, além das dificuldades e benefícios no estabelecimento das metas, como também das recompensas, sendo que esses fatores alteram de colaborador para colaborador.

Richardson (2011) descreve que as pesquisas podem ser classificadas em qualitativas – aquelas adequadas para compreender, descrever e analisar características de situações específicas e/ou fenômeno social, e em quantitativas – cujo objetivo é analisar resultados utilizando técnicas estatísticas na coleta e tratamento de dados.

Com a abordagem qualitativa é possível partir “de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve”, ela também possibilita o envolvimento de dados descritivos e o contato direto do pesquisador, que é o instrumento

fundamental, procurando entender o fenômeno estudado de acordo com os sujeitos da pesquisas (GODOY, 1995 p. 58).

Esse estudo caracterizou-se como qualitativo por buscar, analisar, comparar e contrastar resultados de pesquisas publicadas em base de dados dos periódicos da CAPES e no Google Acadêmico.

Logo, neste estudo é empregada uma abordagem qualitativa, pois visa a partir dos objetivos específicos buscarem as respostas para cada questão apresentada, de modo a alcançar o problema de pesquisa. Ainda de acordo com Richardson (2011) esse tipo de pesquisa busca compreender em detalhes os significados e características das situações apresentadas, ao invés de produzir medidas quantitativas de características ou comportamentos.

No tocante aos objetivos, para Triviños (2011), existem três tipos de estudos: exploratórios, descritivos e experimentais. Os estudos exploratórios possibilitam ao pesquisador aumentar seus conhecimentos sobre determinado problema. Os estudos descritivos têm como objetivo principal a apresentação precisa dos fatos e fenômenos de determinada realidade. Por sua vez, as pesquisas experimentais estabelecem as causas dos fatos, determinando quais são as variáveis que atuam produzindo alterações em outras variáveis.

O estudo descritivo, para Vergara (2007, p.47), expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

Dessa forma, o objetivo da pesquisa, que é investigar sobre a temática motivação em ambiente bancário, com metas e recompensas praticadas pelas empresas com estudos publicados. Nesse sentido, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois objetiva investigar e analisar a motivação e os fatores motivacionais e como as metas e recompensas são praticadas no setor bancário, conjugada ao levantamento bibliográfico.

3.3 Método de pesquisa

Gil (2007) esclarece que a metodologia da pesquisa se refere ao planejamento de uma pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação, quanto à previsão de análise, ou seja, refere-se aos métodos utilizados para realização de uma pesquisa. Enquanto que uma pesquisa é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.

A estratégia de pesquisa utilizada para alcançar os objetivos propostos é a revisão sistemática que se deve a predominância da orientação funcionalista de pesquisa, que coloca como ponto central a produção de saberes embasados em relações de causa e efeito (BOAVA; MACEDO; SETTE, 2012).

Neste sentido, a revisão sistemática consiste em pesquisa bibliográfica, na qual o pesquisador necessita fazer uma discussão aprofundada sobre o tema abordado no estudo, com base nas publicações existentes.

Segundo Clark (2001*apud* LOUREIRO, 2012), a revisão sistemática responde a uma pergunta claramente formulada utilizando métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes, e coletar e analisar dados de estudos incluídos na revisão. Para o autor essa abordagem é uma forma de construir novos conhecimentos e também uma forma de aprender a realidade. Por fim, o autor diz que na revisão o objetivo é articular conhecimentos e construir saberes.

A escolha do método ocorreu para atender a uma necessidade de aprofundar conhecimentos na área de gestão de pessoas, atendendo a interdisciplinaridade, pois trabalha a motivação, tema muito discutido, principalmente na administração e na psicologia organizacional envolve as teorias motivacionais e os aspectos práticos e modernos da gestão, abrangendo, inclusive as metas e recompensas.

Por necessitar da construção de um referencial teórico a presente pesquisa caracteriza-se, ainda, como um levantamento em fontes bibliográficas/publicações em livros, sites, revistas, portais, entre outros, que, para seu aprofundamento, catalogou também 10 estudos sobre o tema, no ambiente bancário.

3.4 Definições operacionais das variáveis e indicadores

Para Triviños (2011), as definições constitutivas nem sempre são suficientes para esclarecer como as variáveis serão operacionalizadas na pesquisa, ocasião em que se faz necessária as definições operacionais. Nesse sentido, as definições constitutivas dos termos mais importantes para esta pesquisa são:

a) Motivação: A motivação é um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos. Por uma visão mais abrangente, a motivação refere-se ao desejo de alcançar determinada meta ou objetivo, logo, a motivação resulta dos desejos das necessidades ou vontades que as pessoas pretendem alcançar algo, de algumas insatisfações

que estão sempre nos levando à procura de um novo objetivo a cada realização concluída (SPECTOR, 2002).

b) Satisfação no trabalho: A satisfação no trabalho é uma variante que reflete como as pessoas se sentem em relação ao trabalho em seus diferentes aspectos, em termos simples a satisfação no trabalho é a medida de quanto as pessoas gostam do seu trabalho (SPECTOR, 2002).

c) Metas: Uma meta é aquilo que um indivíduo realmente pretende alcançar, podendo assim, ser uma meta específica, a partir do momento que se deseja determinado objeto ou resultado em uma determinada situação ou tempo, ou até, ser uma meta genérica, quando se deseja algo que necessita de várias outras metas específicas para alcançá-la (SPECTOR, 2006).

d) Recompensas: As recompensas podem ser extrínsecas ou intrínsecas. As recompensas intrínsecas são aquelas administradas pelo próprio indivíduo e as recompensas extrínsecas são aquelas administradas pela organização. As principais extrínsecas são os salários, benefícios, seguros e títulos, promoções, prêmios especiais e símbolos de status. As recompensas intrínsecas são menos tangíveis e podem estar presentes em várias questões relacionadas ao trabalho como o conteúdo, responsabilidade, reconhecimento, autonomia, interação social, participação na definição de metas, determinação de métodos de trabalho, *feedback* informação (PORTER & LAWLER III, 1968).

Nesse estudo foram identificadas as seguintes variáveis e indicadores apresentados no **Quadro 2**, a seguir.

Quadro 2 - Variáveis e Indicadores

OBJ. ESPECÍFICOS	VARIÁVEIS	INDICADORES	BUSCA
Caracterizar o ambiente de trabalho do setor bancário;	Características do ambiente bancário	Gestão participativa, ambiente tecnológico, trabalho em ritmo acelerado e sob pressão, foco em metas e recompensas institucionais	Fundamentação teórica e Estudos sobre o tema
Verificar a utilização das teorias de base sobre a motivação e seus fatores motivacionais nos estudos apresentados;	Teorias de base sobre a motivação Fatores motivacionais	Teorias das Necessidades de Maslow, de Frederick Herzberg, de Alderfer (ERG) e de McClelland (Realização, Afiliação e Poder), Teoria da Equidade, do Reforço, da Definição de Metas e da Expectativa	Estudos sobre o tema
Levantar os principais estudos e suas características quanto à metodologia;	Metodologia em Estudos sobre motivação em	Tipo de pesquisa, abordagem, método, abrangência/local da pesquisa, setor, instrumento,	

	banco	participantes,	
Relatar sobre os resultados dos estudos selecionados;	Resultados dos estudos pesquisados	Lista de resultados	
Averiguar a existência e uso de metas e recompensas e se influenciam na motivação dos bancários, segundo os estudos	Metas e Recompensas influenciando a motivação	Existência de metas e recompensas nos estudos	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

3.5 Coleta de dados: Instrumento e tratamento de dados

A coleta de dados iniciou-se a partir do desenvolvimento da fundamentação teórica com pesquisa em livros, artigos em revistas científicas, entre outros. Em seguida houve a consulta ao banco de periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e na base de dados do Google Acadêmico, utilizando prescritores como: Motivação no Trabalho; Fatores Motivacionais, Metas; Recompensas e por fim, foi refinada a busca entre as publicações que atendessem as palavras-chave Motivação, Metas Recompensas e ambiente bancário.

A busca geral trouxe 345 artigos como fundamento no tema principal: Motivação para o trabalho. Ao juntar os termos “metas e recompensas”, só foram encontrados artigos a partir de 2015 até 2019, restando restou 110 artigos. Quando foi acrescentada à busca o foco em ambiente bancário, totalizou 28 publicações. A seguir foram selecionados, após leitura do tema, resumo e introdução e, 10 desses estudos atenderam a temática escolhida aqui para a revisão sistemática abrangendo os termos: Motivação – fatores motivacionais – metas e recompensas.

Após a escolha das publicações houve a leitura dos textos, o levantamento de outras informações, o ano de publicação, os nomes dos autores, o local de realização da pesquisa, o tipo de pesquisa, o foco temático, o referencial teórico desenvolvido, incluindo as teorias motivacionais, a metodologia utilizada e os principais resultados e sugestões.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizada a ficha registro de anotação de dados sobre os artigos pesquisados, constituindo-se, finalmente em síntese dos estudos sobre o tema, apresentados no quadro da análise de dados.

Os dados foram tratados excluindo as repetições e outras informações que se afastaram do objetivo desse estudo. Foi utilizado o Word para organização dos dados e para produzir as tabelas e quadros.

3.6 Limitações do estudo

As limitações desse estudo estão vinculadas a extensão do tema e limitação de publicações na área bancária com as características de metas e recompensas. Ademais, trata-se um conteúdo muito subjetivo, desde a consideração da própria temática, na sua definição, pois se constitui de uma força variável, a depender de diversos fatores que podem ou não interferir, como dizem os teóricos.

A pesquisa ainda teve como limitação o auxílio de apenas duas bases de dados, limitando-se a publicações do idioma da língua portuguesa.

4 ANÁLISE DE DADOS

Os 10 estudos levantados buscam atender a publicações e construção de saberes nessa área de motivação, fatores motivacionais, ambiente bancário de metas e recompensas. A seguir são apresentados os resultados dessas pesquisas e discutidas inclusive com comparações e contraste junto à fundamentação teórica. Estão apresentadas as análises a partir dos resultados, seguindo a ordem dos objetivos específicos.

4.1 Caracterização do ambiente de trabalho do setor bancário

Nos últimos anos, o setor bancário tem passado por um claro e intenso processo de reestruturação, trazendo assim transformações, riscos e constantes mudanças em seus departamentos. De acordo com as análises de Chiesa, Diehl, Oliveira (2019) os resultados em suas pesquisas revelaram que as instituições bancárias, de acordo com sua amostra, possuem modelos de gestão participativos e democráticos, o que faz incentivar a colaboração e o engajamento entre os colaboradores. Ainda traz que o capital atribui novas formas de superar a produção, o que faz com que o trabalho venha a trazer um novo significado e que este venha a ser intensificado.

Ainda de acordo com os estudos de Chiesa, Diehl, Oliveira (2019), o setor bancário está cercado de forte pressão, isso pela grande quantidade de trabalho, como também pelas

exigências e obrigações com as metas de vendas e seus prazos. É o que tem levado os trabalhadores desse tipo de organização adotar um ritmo de trabalho fora do habitual, levando esses à exaustão e fazendo com que deixem até de lado suas necessidades básicas, trabalhando num ritmo intenso e acelerado. Além disso, as autoras acrescentam que essas novas requisições do ambiente organizacional acabam gerando sentimentos diversos de ansiedade, medo e incertezas, o que faz com que se torne um ambiente de trabalho desagradável, com muitas cobranças, instruções de difícil entendimento, agressões e humilhações, o que vem a interferir no colaborador em si e como consequência disso, no seu bem-estar.

É notório que o trabalho é de grande importância na vida de qualquer pessoa, através dele se garante a sobrevivência. Antes de tudo é primordial estar bem em relação a este. E no que diz respeito a metas, em seus estudos Pereira (2015) concluiu que a pressão por essas metas é o ponto chave na qualidade das atividades realizadas, e ainda podem ser utilizadas como fonte de motivação para o alcance dos resultados.

Para Lima (2016), em pesquisa numa instituição bancária do setor privado, ao avaliar as dificuldades dos trabalhadores para alcançar as metas propostas pela empresa, os participantes afirmaram que as metas determinadas fogem da realidade de onde o banco está situado e que mesmo alcançando essas metas, as consideram com um grau de bastante dificuldade para o alcance dos resultados. Já em entrevista com o gestor da instituição, o mesmo afirma que a maior dificuldade é a falta de adaptação e engajamento dos colaboradores no que se refere aos avanços tecnológicos.

4.2 Uso das teorias de base sobre a motivação e seus fatores motivacionais nos estudos apresentados

Tratar do tema sobre motivação, pela sua complexidade, requer o uso de arcabouços teóricos, ou seja, base calcada em estudos intelectuais a partir de fontes bibliográficas. Além disso, requer o cuidado de ver aplicada essas teorias para fortalecer a revisão sistemática. Nesse sentido, na busca pelos 10 estudos que abordam muito aprofundados ou com pequena imersão, a presente pesquisa se valeu da fundamentação teórica e por fim foi cotejar aquelas teorias aos estudos analisados.

Isso posto, foi construído o **Quadro 3** que apresenta os estudos e quais as teorias foram aprofundadas por estes. Assim, pode-se verificar que os constructos teóricos mais abordados foram as Teorias -Hierarquia das Necessidades, de Maslow, utilizada em 7 estudos e a dos dois fatores, de Herzberg, igualmente por 7 estudos. Essas são as teorias que, segundo

Sampaio (2009) tratam da motivação humana, uma em relação a fatores hierarquizados em forma de pirâmide e outra com a divisão dos fatores em dois blocos, um de higiene e outro de satisfação, facilitando a vivência do homem em sociedade, mas não tão fácil a utilização desses fatores ao aspecto laboral.

Outras teorias tiveram papel de destaque nos estudos; foi a Teoria da Realização, Afiliação e Poder, de McClellan e a Teoria da definição de metas, e a Teoria da Expectativa apareceram em 3 estudos.

Apesar da grande importância, as teorias ERG de Alderfer e a Teoria da Equidade (nos estudos 4 e 7), e a teoria do Reforço figurou apenas no estudo 7.

Algumas particularidades chamaram à atenção como no estudo 3, apesar de não exibir referencial com teorias, fala da satisfação e do papel da gerencia participativa como contributiva para a satisfação. Isso está associada à Teoria Hierarquia das Necessidades, de Maslow, utilizada em 7 estudos e a Teoria dos dois fatores, de Herzberg, igualmente por 7 estudos. O estudo 4 trouxe ainda a teoria da Aprendizagem Social, que é uma teoria que estuda a modificação de comportamento organizacional, o que não é foco prioritário desse estudo. O Estudo 5 falou da teoria da Autodeterminação e aponta três necessidades psicológicas fundamentais para todas as pessoas: autonomia, competência e vínculo, sendo que a satisfação dessas necessidades deve produzir resultados positivo sem todas as culturas. O estudo indica que a sua finalidade é medir a motivação e a desmotivação no espaço de trabalho. Esse não foi o objetivo principal do estudo, apesar de que a autonomia é fator motivacional preceituado por Maslow e Herzberg.

A particularidade do estudo 6 é trazer a teoria do crescimento interno da firma que fala de fatores da remuneração, com abrangência para o tema estudado. No estudo 7 a temática relaciona as teorias com a carreira, pois esse é um dos fatores presentes nas teorias de base Maslow e Herzberg, quando eles falam de crescimento e realização pessoal e profissional nas suas teorias. Particularmente o Estudo 8 fala de fatores de higiene e motivacionais, embora não discuta profundamente as teorias da motivação chega a falar de teoria clássica, mas comum modelo de trabalho. Por fim, os Estudos 9 e 10, além das teorias da hierarquia das necessidades e dos dois fatores, aborda a teoria X e Y que diz: A Teoria X afirma que o ser humano não detesta o trabalho isso depende de condições controláveis que as pessoas têm capacidades e a Teoria Y diz que as pessoas têm ampla capacidade criativa na solução de problemas organizacionais no foco de que o gestor pode contribuir para a melhoria do desempenho.

Essas teorias são a base de estudos para compreender a motivação humana para o trabalho, a partir de pressupostos teóricos construídos. O **Quadro 3** apresenta os estudos com a representatividade de teorias no seu arcabouço teórico prático utilizado pelos autores.

Quadro 3- Estudos com a representatividade das teorias (continua)

TEORIAS DA MOTIVAÇÃO		ESTUDOS*									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
GRUPO 1 -Teoria das Necessidades	Hierarquia das necessidades-Maslow		x	x	x			x	x	x	x
	Dois fatores - Frederick Herzberg,		x	x	x			x	x	x	x
	Alderfer (ERG) ERG – Existência, Relacionamento e Crescimento (em inglês: <i>Existence, Relatedness, Growth</i>).				x			x			
	McClelland		x		x			x			

4.3 Características dos estudos quanto à metodologia

Quadro 3- Estudos com a representatividade das teorias (conclusão)

TEORIAS DA MOTIVAÇÃO		ESTUDOS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grupo 2 – Teorias cognitivas	Teoria da Equidade				x			x			
	Teoria do Reforço							x			
	Teoria da Definição de Metas e	x	x					x			
	Teoria da Expectativa		x					x			x

*Legenda: 1 - Pereira (2015) - Relação entre o desempenho e a pressão por metas no ambiente bancário; 2 - Lima (2016) - A motivação no trabalho em organizações com metas e recompensas: um estudo em uma instituição bancária do setor privado; 3 - Correa, Camelo e Leal (2016) - Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes – uma revisão integrativa; 4 - Moreno (2017) - Motivação e satisfação dos colaboradores de uma entidade do setor bancário português: estudo de caso; 5 - Cabral, Pais, Santos, Mónico e Machado (2018) - Motivação, comprometimento e exaustão no trabalho: uma análise sobre o trabalhador bancário; 6 - Souza, Bonfim, Lira e Santos (2018) - Influência da remuneração no crescimento interno da firma; 7 - Catarino (2018) - A motivação nas diferentes fases de carreira; 8 - Chiesa, Diehl, Oliveira (2019) - Ambiente de trabalho do setor bancário de instituições do interior do rio grande do sul; 9 - Alberti, Zaluski, Milani, Campos e Sausen (2019) - Motivação e o trabalho bancário; 10 Nascimento, Canteri e Kovalski (2019) - Impacto dos sistemas de recompensas na motivação organizacional: revisão sistemática pelo método PRISMA.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A construção da revisão sistemática está fundamentada no referencial teórico já desenvolvido e foi complementado com a pesquisa exploratória nos 10 artigos selecionados, como definido no Capítulo 3 da metodologia.

Dos 10 estudos apresentados, aplicados em ambiente bancário, conforme o **Quadro 4** 02 foram realizados em Portugal (os estudos 4 e 7), sendo o de número 4 em banco privado e o estudo 7 só informou que foi no setor bancário português. Dos 8 estudos realizados e publicados no Brasil, dois se basearam em artigos, não informando se em banco públicos e/ou privados (estudo 3 e estudo 10), 03 foram aplicados em bancos públicos e privados (estudos 5,

6, e 8) e mais três foram pesquisados somente em bancos privados (estudos 1, 2 e 9). Assim, há predominância de participação dos bancários da pesquisa estarem trabalhando em bancos privados brasileiros.

Quanto ao tipo de pesquisa houve prevalência de estudo descritivo (9 dos 10 estudos), seguida da pesquisa exploratória (06 estudos), predominando a pesquisa quantitativa e qualitativa, acompanhada do método estudo de caso (06 estudos), preponderantemente. Quanto aos participantes da pesquisa observa-se um quantitativo elevado quando se trata de estudos de casos e levantamentos em quatro pesquisas (estudos 3, 4, 5, e 7). E, por fim, o questionário foi o instrumento mais utilizado.

As pesquisas bibliográficas não constam os instrumentos utilizados, é o caso dos estudos 3 e 10.

A observação de metodologias diversificadas ficou registrada nesses estudos, devendo servir de parâmetro para futuros estudos. Outra questão é o envolvimento de organizações do setor público e privado, o que poderia permitir o cruzamento de dados para apuração dessa interferência dos resultados na motivação. Contudo as formas de apresentação das pesquisas se diferem muito umas das outras, impossibilitando cruzamentos de dados nessas fontes apresentadas.

Assim, fica constatada a possibilidade de uso dessas metodologias estudos dessa natureza, o que pode facilitar a apuração de resultados que venham a atingir os objetivos.

O **Quadro 4** resume os aspectos metodológicos adotados nos estudos e que puderam contribuir inclusive para as inferências da revisão sistemática.

Quadro 4- Aspectos metodológicos dos estudos (continua)

Nº/ Autor	TEMA	ÁREA*	LOCAL	TIPO BANCO	TIPO
1 - Pereira (2015)	Relação entre o desempenho e a pressão por metas no ambiente bancário.	ADM/ ECON.	Brasil	Privado	Exploratório, qualitativa, quantitativa.
2 - Lima (2016)	A motivação no trabalho em organizações com metas e recompensas: um estudo em uma instituição bancária do setor privado.	ADM.	Brasil	Privado	Exploratório, qualitativa, estudo de caso.
3 - Correa, Camelo e Leal (2016).	Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes – uma revisão integrativa.	ENFERM	Brasil	Não especificado	Descritiva, qualitativa, bibliográfica, artigos.

4 - Moreno (2017).	Motivação e satisfação dos colaboradores de uma entidade do setor bancário português: estudo de caso.	ADM.	Portugal	Privado	Descritiva, /quantitativa
5 - Cabral, Pais, Santos, Mónico e Machado (2018).	Motivação, comprometimento e exaustão no trabalho: uma análise sobre o trabalhador bancário.	PSIC.	Brasil	Público e privado	Descritiva, Levantamento
6 - Souza, Bonfim, Lira e Santos (2018)	Influência da remuneração no crescimento interno da firma.	CONTAB.	Brasil	Público e privado	Exploratório qualitativo. Estudo de caso

* Legenda: Adm.= Administração; CONTAB.= Contabilidade; Econ.= Economia; ENFERM. = Enfermagem; PSIC.= Psicologia

Quadro 4- Aspectos metodológicos dos estudos (conclusão)

Nº/ Autor	TEMA	ÁREA*	LOCAL	TIPO BANCO	TIPO DE ESTUDO
7 - Catarino (2018)	A motivação nas diferentes fases de carreira.	PSIC.	Portugal	Não especificado	Exploratório qualitativo. Estudo de caso
8 - Chiesa, Diehl, Oliveira (2019)	Ambiente de trabalho do setor bancário de instituições do interior do rio grande do sul.	ADM/PSIC	Brasil	Público e privado	Exploratório qualitativo. Estudo de caso
9 - Alberti, Zaluski, Milani, Campos e Sausen (2019).	Motivação e o trabalho bancário.	CONTAB/ADM.	Brasil	Privado	Exploratório qualitativo. Estudo de caso
10 - Nascimento, Canteri e Kovaleski (2019).	Impacto dos sistemas de recompensas na motivação organizacional: revisão sistemática pelo método PRISMA.	ADM.	Brasil	Não especificado	Descritiva/quantitativa (17 artigos)

* Legenda: Adm.= Administração; CONTAB.= Contabilidade; Econ.= Economia; ENFERM. + Enfermagem; PSIC.= Psicologia

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

4.4 Principais resultados dos estudos

Tratando da influência da motivação num ambiente de metas e recompensas, em especial ao setor bancário, Pereira (2015) no estudo intitulado **“Relação entre o desempenho e a pressão por metas no ambiente bancário”** revelou que a relação entre o desempenho e a pressão por metas estão fortemente interligados, as metas influenciam intensamente o desempenho dos funcionários, fazendo-os produzirem o necessário para que a organização obtenham seus objetivos alcançados. Assim nos remete ao que diz a Teoria da Expectativa, já vista nesta pesquisa (Capítulo 2.1.1 As Teorias da Motivação no Trabalho), onde sugere que um funcionário estará motivado a partir do momento em que ele acredita que o seu esforço irá resultar em uma boa avaliação e como consequência de tais ações virão as recompensas organizacionais (ROBBINS, 2005).

A mesma ideia encontra-se em Lima (2016) no estudo intitulado **“A motivação no trabalho em organizações com metas e recompensas: um estudo em uma instituição bancária do setor privado”**, onde os resultados indicam que a motivação do colaborador também acontece em relação às metas e recompensas fornecidas pela empresa, mesmo com dificuldades para alcançá-las, além de também identificar o alinhamento da Teoria da Expectativa, e a Teoria da Definição de Metas com as políticas e recompensas da referida empresa.

Já em Correa, Camelo e Leal (2016) no estudo intitulado **“Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes – uma revisão integrativa”**, os autores chegaram aos resultados que mostraram índices diferenciados de satisfação no trabalho dos profissionais do setor bancário. Dentre os fatores positivos que podem interferir nessa satisfação estão: liderança participativa, ambiente de trabalho saudável e de aprendizagem, treinamento e comprometimento organizacional. Assim alinha-se o estudo a Teoria das Necessidades, que para Herzberg (1959 apud ROBBINS, 2005, p.135), “diferentemente do que se acredita o oposto da satisfação não é a insatisfação, pois os fatores que levam a um são diferentes e separados daqueles que levam ao outro”. Logo, fica claro que os gestores que procuram apenas eliminar os fatores que geram a insatisfação, não necessariamente irão conseguir motivar seus funcionários.

Em Moreno (2017) no estudo intitulado **“Motivação e satisfação dos colaboradores de uma entidade do setor bancário português: estudo de caso”** foi possível apurar que a satisfação com os superiores hierárquicos se situa num nível mediano, mas, a satisfação é elevada perante as restantes variáveis analisadas. As variáveis que exigem maior atenção por parte da organização são a motivação pelo poder, a satisfação com o salário e com as

promoções. Submetendo assim o que foi visto na Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, onde traz a ideia que as pessoas também necessitam de respeito, reconhecimento e integração no ambiente de trabalho, e não apenas de recompensas financeiras, para estarem motivadas.

Em Cabral, Pais, Santos, Mónico e Machado (2018) no estudo intitulado “**Motivação, comprometimento e exaustão no trabalho: uma análise sobre o trabalhador bancário**”, este artigo assinala como resultado que o nível de motivação dos trabalhadores bancários tende a ser favorável, assim como o comprometimento afetivo é elevado, constituindo-se em um elemento muito positivo na relação de trabalho e vínculo com a instituição bancária. O que leva a ideia da Teoria das Necessidade, de Frederick Herzberg, onde os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades que são relacionadas com o cargo em si, ou seja, como as pessoas se sentem em relação a seus cargos (CHIAVENATO, 2005, p. 251).

Em Souza, Bonfim, Lira e Santos (2018) no estudo intitulado “**Influência da remuneração no crescimento interno da firma**” concluiu-se que, nas empresas objeto de estudo pesquisadas, a Remuneração Estratégica não influencia o crescimento interno da firma, os Incentivos contribuem positivamente no crescimento interno da firma, uma vez que os financeiros são levados em consideração para a tomada de decisão no nível gerencial e os incentivos não financeiros parecem motivar o quadro funcional. A Remuneração Inteligente, embora em desenvolvimento, contribui para o Crescimento Interno da Firma, pois ela possibilita a utilização máxima do Capital Humano dentro das organizações. E assim a Teoria da Definição de Metas parte do pressuposto de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de modo que a definição de metas energiza um indivíduo, dirigindo seus pensamentos para uma finalidade (CAVALCANTI, 2005).

Seguindo o mesmo pensamento do estudo anterior e também o alinhamento à Teoria das Definições de Metas, surge também os estudos dos autores Chiesa, Diehl, Oliveira (2019) intitulado “**Ambiente de trabalho do setor bancário de instituições do interior do Rio Grande do Sul**”, onde os resultados revelaram que as instituições bancárias, em âmbito meso, possuem modelos de gestão participativos e democráticos, incentivando a cooperação e engajamento entre os funcionários. No entanto, nota-se influências de âmbito macro, de um contexto socioeconômico em que o capital impõe novas formas de ultrapassar a produção, intensificando o trabalho e conferindo-lhe um novo sentido.

Em Catarino (2018) no estudo intitulado “**A motivação nas diferentes fases de carreira**” os resultados constataram-se que não foram identificadas diferenças significativas

entre as fases de carreira. Contudo é pertinente mostrar que através desta investigação, foi comprovado que no setor bancário português os homens apresentam menores níveis de motivação em comparação com as mulheres e que a motivação externa social e a motivação introjetada são as mais representadas neste setor. Assim, retomamos a Teoria Hierarquia das Necessidades, de Maslow, segundo a qual, as necessidades fisiológicas estavam na base de outras, como necessidades de segurança, afetividade, estima e realização pessoal. Nessa ordem, uma necessidade só poderia ser satisfeita se a anterior fosse concretizada.

Em Alberti, Zaluski, Milani, Campos e Sausen (2019) no estudo intitulado **“Motivação e o trabalho bancário”**, os resultados mostraram que através do estudo e da abordagem teórica utilizada, que se torna mais vantajoso interagir com o funcionário e buscar junto a ele os pontos de melhora antes da sua insatisfação, de maneira a agir proativamente em benefício dos seus funcionários, dando-lhes ouvidos para fatores considerados de higiene e logo após reforçando o aspecto motivacional. Resultados esses que ficam claros ao se analisar a Teoria das Necessidades, de Herzberg, essencialmente no que se diz respeito aos fatores higiênicos. Para Herzberg (2003 apud RODRIGUES, 2009, p.24), os fatores higiênicos são aqueles caracterizados por se localizarem no ambiente externo e abrangerem todos os benefícios que a organização oferece a seus empregados, tais como a política e administração da empresa, a supervisão, o relacionamento com colegas e chefes, as condições de trabalho, o salário, o status e a segurança.

Por fim, Nascimento, Canteri e Kovaleski (2019) no estudo intitulado **“Impacto dos sistemas de recompensas na motivação organizacional: revisão sistemática pelo método Prisma”**, a pesquisa realizada permitiu identificar a relação direta e positiva entre os sistemas de recompensas e a motivação no trabalho em 71% dos casos e os dados permitiram verificar também que diferentes tipos de recompensas criam as condições para que os colaboradores se sintam motivados. Isso mostra a importância das teorias cognitivas, tanto a Teoria da Expectativa, quanto a Teoria da Definição de Metas, onde sugerem que um funcionário estará motivado a partir do momento em que ele acredita que o seu esforço irá resultar em uma boa avaliação e como consequência de tais ações virão as recompensas, isto é, com metas previamente muito bem definidas.

Apesar de algumas divergências, essa análise dos estudos pesquisados com as teorias mostra o quão estas se completam. Bergamini (1997, p. 37) relata que essas teorias “se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano como tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza”.

4.5 Uso de metas e recompensas e influência na motivação dos bancários

Neste tópico faremos um levantamento dos estudos, aqui abordados, com o intuito de identificar quais destes as metas e/ou recompensas influenciam na motivação dos bancários. Para isso buscamos seguir a análise feita no tópico anterior (4.4 Principais resultados dos estudos), onde traz os principais resultados dos estudos e o alinhamento com as teorias da Fundamentação Teórica (Capítulo 2).

Quanto às definições de metas foi possível identificar sua influência em 02 (dois) dos estudos em análise desta pesquisa. O primeiro deles, Pereira (2015) em seu estudo intitulado **“Relação entre o desempenho e a pressão por metas no ambiente bancário”**, traz que as metas influenciam intensamente o desempenho dos funcionários, o que faz com que produzam o necessário para se obter os objetivos que foram traçados. O mesmo podemos observar em Lima (2016) no estudo intitulado **“A motivação no trabalho em organizações com metas e recompensas: um estudo em uma instituição bancária do setor privado”**, onde os resultados indicam que a motivação do colaborador também acontece em relação às metas definidas pela empresa. Comparando ao que foi visto sobre as teorias motivacionais, podemos alinhar ambos os estudos em relação à influência das metas ao grupo das teorias cognitivas, tanto a Teoria da Expectativa, quanto a Teoria da Definição de Metas, onde metas bem definidas fará com que funcionários sintam-se motivados a partir do momento que estes perceberem que seus esforços resultarão em uma boa avaliação, o que faz com que sintam a sua importância perante a organização.

Já em relação à influência das recompensas quanto à motivação dos funcionários, conforme abordado nos estudos aqui em destaques vê-se que 06 (seis) das 10 (dez) pesquisas apontam com bastante clareza a possibilidade de se fazer essa análise.

Começando por Pereira (2015) no estudo intitulado **“Relação entre o desempenho e a pressão por metas no ambiente bancário”**, o autor cita a importância das metas para se chegar aos objetivos, seguido a esta análise conclui também a importância dos programas de recompensas nesse processo de motivação. O mesmo também pode ser analisado em Lima (2016) no estudo intitulado **“A motivação no trabalho em organizações com metas e recompensas: um estudo em uma instituição bancária do setor privado”**, onde a organização em estudo por intermédio do setor de Recursos Humanos está sempre buscando identificar as necessidades, objetivos e pretensões dos seus funcionários buscando atendê-los com programas de recompensas e ainda traz a grande importância de um pacote de benefícios para esta motivação, tais como plano de saúde, vale refeição, vale alimentação, plano de previdência, seguro de vida, e cursos e treinamentos de especialização.

Ainda sobre a influência das recompensas, podemos também analisar com certa nitidez em Moreno (2017) no estudo intitulado **“Motivação e satisfação dos colaboradores de uma entidade do setor bancário português: estudo de caso”**, onde o autor revela que as variáveis que exigem maior atenção por parte da organização são a motivação pelo poder, a satisfação com o salário e com as promoções. Já em Souza, Bonfim, Lira e Santos (2018) no estudo intitulado **“Influência da remuneração no crescimento interno da firma”**, vimos que os incentivos não financeiros parecem motivar o quadro funcional, diferentemente do que foi visto até aqui. Porém, avalia que a Remuneração Inteligente, embora em desenvolvimento, contribui para o Crescimento Interno da Firma, pelo fato de possibilitar a utilização máxima do Capital Humano dentro da organização.

Na busca de uma maior interação e participação do funcionário, para que de forma conjunta se chegue a alguns pontos de melhora antes da sua insatisfação, foi visto em Alberti, Zaluski, Milani, Campos e Sausen (2019) no estudo intitulado **“Motivação e o trabalho bancário”** que é muito mais vantajoso conhecer os anseios dos colaboradores para que assim possa agir proativamente quanto aos benefícios dando-lhes ouvidos para fatores considerados de higiene e logo após reforçando o aspecto motivacional. Com esse estudo fica muito mais clara a importância de ambos os grupos de teorias, as cognitivas e o grupo das teorias das necessidades, já debatido nesta pesquisa. No décimo estudo abordado, em Nascimento, Canteri e Kovaeski (2019) na pesquisa intitulada **“Impacto dos sistemas de recompensas na motivação organizacional: revisão sistemática pelo método Prisma”**, o estudo traz com maior complexidade a abordagem desses sistemas de recompensas e revela que diferentes tipos de recompensas criam as condições para que os colaboradores sintam-se motivados. Os autores ainda concluíram que as organizações precisam investir na gestão que valoriza os funcionários, para que assim ainda possam otimizar o desenvolvimento destes por meio da implementação e do gerenciamento dos sistemas de recompensas, gerando, além de funcionários satisfeitos, profissionais bem-sucedidos e engajados com os objetivos e metas da organização.

Assim, a presente pesquisa analisa que a motivação dos colaboradores sofre forte influência da teoria da expectativa. Para Robbins (2005) a teoria da expectativa tem o entendimento de que os colaboradores se motivam por meio da expectativa de alcançarem um resultado esperado, seja ela uma recompensa organizacional, um aumento no salário, uma gratificação, ou uma promoção. Contudo, vale ressaltar o acompanhamento das necessidades destes indivíduos, pois foi possível constatar que os fatores de higiene são imprescindíveis para que estes possam chegar aos seus objetivos e produzirem com maior intensidade,

alcançando assim as metas estabelecidas e assim possam ser recompensados por seus esforços.

4.6 Quadro síntese dos resultados dos estudos

Foram encontrados um total de 345 artigos, ao delimitar pelo período de 2015 a 2019 ficou um quantitativo de 110 artigos (22 no CAPES e 88 no Google Acadêmico). Entre 110 artigos encontrados, 28 foram revisados de acordo com o foco em ambientes do setor bancário, dos quais 10 foram incluídos nesta revisão, os quais tiveram aproximação com a categoria central deste estudo, conforme o **Quadro 5**.

Quadro 5- Distribuição dos artigos relacionados à motivação no trabalho no setor bancário, segundo resultados e sugestões (continua)

AUTOR/ANO/ TEMA	OBJETIVOS	RES
Pereira (2015). RELAÇÃO ENTRE O DESEMPENHO E A PRESSÃO POR METAS NO AMBIENTE BANCÁRIO.	Analisar como o desempenho geral dos funcionários de uma agência bancária é afetado pelas pressões à consecução de metas impostas pelos empregadores.	Revelou que a pressão por qualidade das atividades é uma fonte de motivação para
Lima (2016) A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES COM METAS E RECOMPENSAS: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA DO SETOR PRIVADO.	Analisar se as políticas de metas e recompensas praticadas pela instituição bancária promovem a motivação no trabalho.	Os resultados indicam uma relação às metas e recompensas com dificuldades para o alinhamento das teorias de metas com as políticas de metas, se a participação dos colaboradores nos sistemas de metas para a utilização de novas tecnologias.
Correa, Camelo e Leal (2016). SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS BANCÁRIOS E SEUS FATORES DETERMINANTES – UMA REVISÃO INTEGRATIVA.	Identificar a presença de satisfação no trabalho dos profissionais do setor bancário e o papel da gerência dos serviços.	Os resultados mostram que a satisfação no trabalho dos profissionais é positiva, com fatores participativos, ambientais, de treinamento e comprometimento. Os resultados deste estudo indicam que os profissionais das instituições financeiras têm uma área de saúde do trabalho
Moreno (2017). MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA ENTIDADE DO SETOR BANCÁRIO PORTUGUÊS: ESTUDO DE CASO.	Compreender qual a importância que os 63 colaboradores de uma entidade do setor bancário português, a exercer funções em fevereiro de 2016, dão à motivação e à satisfação, e em que nível estas se situam.	Foi possível apurar que a satisfação se situa num nível mediano, com restantes variáveis análogas, com atenção por parte da entidade com o salário

Quadro 5- Distribuição dos artigos relacionados à motivação no trabalho no setor bancário, segundo autores, ano, tema, objetivos, e resultados e sugestões (continua)

AUTOR/ANO/ TEMA	OBJETIVOS	RESU
-----------------	-----------	------

Cabral, Pais, Santos, Mónico e Machado (2018). MOTIVAÇÃO, COMPROMETIMENTO E EXAUSTÃO NO TRABALHO: UMA ANÁLISE SOBRE O TRABALHADOR BANCÁRIO.	Caracterizar as relações entre Motivação para o Trabalho, Comprometimento Afetivo e Exaustão Emocional, investigando trabalhadores bancários.	Os principais resultados a motivacionais relativos ao possuem, em relação aos tra controlada superior, p Comprometimento Afetivo organizações e a Exaustão E
Souza, Bonfim, Lira e Santos (2018) INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO NO CRESCIMENTO INTERNO DA FIRMA.	Verificar a influência da Remuneração e suas dimensões (remuneração estratégica, remuneração inteligente e incentivos), no Crescimento Interno da Firma.	Concluiu-se que, nas er Remuneração Estratégica n os Incentivos contribuem p uma vez que os financeiros decisão no nível gerencia motivar o quadro funcion desenvolvimento, contribui possibilita a utilização organizações.
Catarino (2018) A MOTIVAÇÃO NAS DIFERENTES FASES DE CARREIRA.	Identificar há luz da Teoria da Autodeterminação (Ryan &Deci, 2000), quais os tipos de motivação predominantes em cada fase de carreira.	Os resultados constatarem significativas entre as fases através desta investigação português os homens apr comparação com as mulh motivação introjetada são as
Chiesa, Diehl, Oliveira (2019) AMBIENTE DE TRABALHO DO SETOR BANCÁRIO DE INSTITUIÇÕES DO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL.	Investigar o ambiente de trabalho do setor bancário em instituições do interior do Rio Grande do Sul.	Revelaram que as institui modelos de gestão part cooperação e engajamento influências de âmbito mac capital impõe novas forma trabalho e conferindo-lhe u voltadas à qualificação d programas de qualidade d plenas de desenvolvimento

Quadro 5- Distribuição dos artigos relacionados à motivação no trabalho no setor bancário, segundo autores, ano, tema, objetivos, e resultados e sugestões (conclusão)

Alberti, Zaluski, Milani, Campos e Sausen (2019). MOTIVAÇÃO E O TRABALHO BANCÁRIO.	Elucidar os fatores higiênicos e motivacionais (HEZBERG, 1968) e a partir deles propor reflexões sobre a motivação e o trabalho bancário.	Concluiu-se através deste e torna mais vantajoso intera pontos de melhora antes proativamente em benefici para fatores considerados o motivacional.
Nascimento,Canteri e Kovalesski (2019). IMPACTO DOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS NA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: REVISÃO SISTEMÁTICA PELO MÉTODO PRISMA.	Realizar uma revisão sistemática sobre a influência dos sistemas de recompensas na motivação organizacional.	A pesquisa realizada permiti os sistemas de recompensas que abrangeram diferentes dispositivosmédicos, orga setor bancário e de turismo diferentes tipos derecomp colaboradoressesintam moti

Fonte: Elaborado pelo o autor (2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

A motivação é uma força que depende de diversos fatores, força esta que impulsiona as pessoas a alcançarem seus objetivos. A motivação para o trabalho é um tema complexo e possui diversas variantes, ela varia de pessoa para pessoa e até na mesma pessoa essa motivação ela difere por uma questão de tempo, ou seja, algo que possa me motivar hoje pode ser que com um tempo já não venha desencadear essa motivação.

O setor bancário, particularizado por fatores como competitividade, produtividade e forte pressão, foi bastante afetado após os avanços tecnológicos, implicando assim um novo ritmo de trabalho. É um ambiente de trabalho traduzido por rotinas apressadas, o qual chega a interferir nos estilos de gestão. Observa-se também que muitas dessas organizações não possuem um programa de recompensas, sejam elas financeiras ou não financeiras, tão bem alinhados.

Dessa maneira, o objetivo dessa pesquisa foi, por meio de revisão sistemática, analisar a articulação dos conhecimentos publicados a partir das bases da CAPES e do Google Acadêmico sobre a motivação e seus fatores em ambiente bancário com metas e recompensas. Onde foi possível perceber, através das análises, que houve avanços teóricos e metodológicos nessa área, com o aumento de pesquisas direcionadas aos colaboradores do setor bancário nos últimos anos.

Conclui-se pelos estudos em análise desta pesquisa que muitos fatores podem influenciar a motivação dos trabalhadores de organizações bancárias e que as teorias motivacionais, tanto do grupo das teorias cognitivas, quanto do grupo das teorias das necessidades são imprescindíveis, pelo fato destas teorias estarem interligadas e contribuir para o esboço de uma visão mais abrangente.

Por sua vez, pode-se afirmar que as teorias cognitivas são as mais importantes quanto à influência das metas e recompensas, uma vez que traz consigo duas importantes teorias, a Teoria da Expectativa e a Teoria da Definição de Metas, pelo fato dos colaboradores se motivarem por meio da expectativa de alcançarem um resultado esperado, seja uma recompensa organizacional, um aumento no salário, uma gratificação, ou uma promoção e até sentir a sua importância perante a organização ao alcançar as metas propostas. Porém, também se fez possível concluir que esses colaboradores precisam que suas necessidades e anseios estejam adaptados e em dias quanto ao seu ambiente de trabalho, por isso a importância das teorias das necessidades, tanto na visão de Maslow, quanto na visão de

Herzberg, pois foi possível constatar que os fatores de higiene são imprescindíveis para que estes possam chegar aos seus objetivos e produzirem com maior intensidade.

Os estudos publicados a partir das bases da CAPES e do Google Acadêmico quanto à temática Motivação no ambiente bancário estão articulados em grande quantidade. Os estudos mostram que os fatores motivacionais se apresentam neste ambiente com metas e recompensas de forma bastante abrangente e traz a necessidade de um estudo mais aprofundado com o método de estudo de caso, que esse estudo tenha fatores quantitativos e qualitativos, uma melhor descrição dos programas de metas na essência desse ambiente bancário e também quais os tipos de recompensas que são oferecidos por esse tipo de instituição.

Dessa maneira, faz-se necessário um estudo que se compreenda melhor que tipo de estímulo essas organizações podem está ofertando aos seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ALBERTI, Ricardo. ZALUSKI, Felipe Cavalheiro. MILANI, Lilian Cristina dos Santos. CAMPOS, Simone Alves Pacheco. SAUSEN, Jorge Oneide. **Motivação e o trabalho bancário. Revista Gestión Joven.** Vol. 20 – 2019 ISSN 1988-9011 pp. 10 – 27. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/335060233>. Acesso em 05 de outubro de 2019.
- ALMEIDA, Jocely Santos Caldas.; FEITOZA, Thassiane. **O salário e a motivação em uma empresa de seguros no interior da Bahia.** Convirá, 2013.
- ALVES, Ana Elizabeth Santos. **Qualificação e trabalho bancário no contexto da reestruturação produtiva.** Vitória da Conquista: UESB, 2005.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOAVA, D. L.; MACEDO, F. M. F.; SETTE, R. S. Contribuições do Ensaio Teórico para os Estudos Organizacionais. In: VII ENEO – Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. **Anais.** Curitiba - ANPAD, p.1-16, 2012.
- BOHLANDER, George Bohlander, SNELL, Scott Snell, **Administração de Recursos Humanos.** – Tradução as 14ª edição norte-americana, São Paulo, Cengage Learning. 2010.
- BOMFIM, Uiliam Bittencourt. DE SOUZA, Roberto Francisco. LIRA, Adilson Leite. SANTOS, Marizane de Almeida. **Influência da remuneração no crescimento interno da firma.** XVIII USP International Conference in Accounting. São Paulo, 2018.
- CABRAL, Patrícia Martins Fagundes. PAIS, Leonor Maria Gonçalves Pacheco. DOS SANTOS, Nuno Manoel Gameiro Rebelo. MÓNICO, Lisete. MACHADO, Clarice Lucas da Silva. **Motivação, comprometimento e exaustão no trabalho: uma análise sobre o trabalhador bancário. Revista Alcance** – Eletrônica – vol. 24 – n. 4 – out./dez. 2017. Disponível em: www.univali.br/periodicos. Acesso em 05 de out. de 2019.
- CALDAS, Rosana Karla Pereira; ALVES FILHO, Antônio. Fatores Motivacionais Determinantes do Vínculo com o Trabalho: o caso de uma instituição de ensino superior. **Revista da FARN**, Natal, v. 6, n. 1-2, p. 53-67, Fev. 2015.
- CATARINO, Rita Diogo Galvão. **A motivação nas diferentes fases de carreira.** Dissertação de Mestrado – Psicologia Social e das Organizações. ISPA – Instituto Universitário. Lisboa, 2018.
- CAVALCANTI, V. L. (org.). **Liderança e Motivação.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Ed. Compacta, 5. ed.- São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 9ª Triagem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: edição compacta. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. Ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Campus, 2ª Ed., 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 450 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIESA, Kelly, DIEHL, Liciane, OLIVEIRA, Michelle Engers Taube de. Ambiente de trabalho do setor bancário de instituições do interior do Rio Grande do Sul. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 04, Ed. 03, Vol. 08, pp. 177-199. Março de 2019.

CORREA, Rosangela. CAMELO, Silvia Helena Henriques. LEAL, Laura Andrian. Satisfação no trabalho dos bancários e seus fatores determinantes – uma revisão integrativa. **Revista Economia e Gestão**. v. 17 n. 47 (2017): E&G - MAIO/AGO, 2017.

CORRÊA, Marcelo. O empresário. **Revista da Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha**. ACI/A casa do Empresário. Ano 8, janeiro/fevereiro, n. 36, 2004.

COSTA, Wellington Soares. **Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ética**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 11, nº 1, p. 17-21, janeiro/março 2004.

CRESWELL, John. **Research Design – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches**. Sage Publications, 2nd E, 2003.

DE SOUZA, Andreza Aparecida. RAMOS, Paulo. **Relacionamento Interpessoal nas Organizações**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Brusque, Santa Catarina, 2003.

DECENZO, David A.; ROBBINS, Stephen P. **Administrando recursos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**. v. 14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.

DUTRA, Joel Souza. DUTRA, Tatiana Almendra. DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de Pessoas: Realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

FELIPPE, Maria Inês. **Meta e Motivação: um casamento duradouro?** Revista virtual Venda Mais. Disponível em <<http://www.vendamais.com.br/Motivacao/php/verMateria.php?cod=44006>> Acesso em: 10 Jan. 2015.

FERREIRA, André. DEMUTTI, Carolina Medeiros. GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho**. XIII SEMEAD – Seminários em Administração. Rio de Janeiro, 2010.

FREITAS, Carmen Marisela Fernandes de. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo) - Universidade de Madeira, Funchal, 2006.

FRIEDMAN, Brian. et al. **Como atrair, gerenciar e reter o capital humano da promessa a realidade**. 2. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**. 1. Ed – 9. Reimpr. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Editora Gente, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia**. -7º ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LASHLEY, Conrad. LEE-ROSS, Darren. **Organizational behavior for leisure services**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2003.

LAWLER, E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMA, Juliete Colavolpe. **A motivação no trabalho em organizações com metas e recompensas: um estudo em uma instituição bancária do setor privado**. Trabalho de conclusão de curso – Graduação em Administração. Faculdade Maria Milza. Governador Mangabeira – BA, 2016.

LOUREIRO, S. A. **Revisão Sistemática da Literatura**. Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transportes – LALT. UNICAMP, 2012. Disponível em: <http://www.lalt.fec.unicamp.br/scrifa/files/como_produzir/portugues/A1_Revisao%20Sistemati%20ca%20da%20Literatura.pdf> Acesso em 17 Out. 2019.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MARTINS, M do C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Editora Bookman, 2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASLOW, Abraham H. **A Psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1966.

MASLOW, Abraham H. **Motivação e Personalidade**. New York: Harper & Brothers, 1954.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano da Empresa-valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MIRANDA, Cely. **O desafio em manter funcionários motivados: Os fatores motivacionais para o trabalho**. 2009. 83 p. Monografia de conclusão de Curso (MBA em Gestão de Recursos Humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha.

MORENO, Maria Rita Lavado. **Motivação e Satisfação dos Colaboradores de uma Entidade do Setor Bancário Português: Estudo de Caso**. Dissertação – Mestrado em Gestão. Universidade de Évora. Évora, 2017.

MORETTI, S.; TREICHEL, Adriana. Qualidade de vida no trabalho x auto realização humana. Artigo do Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG, 2005. Disponível em: <<http://www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana.pdf>>. Acesso em: 22 de jan. 2015.

NAKAMURA, C. C.; FORTUNATO, J. C.; ROSA, L. M.; MARÇAL, Rodrigo; PEREIRA, T. A. A.; BARBOSA, D. F. **Motivação no trabalho**. Faculdade Maringá. Maringá, PR, 2005.

NASCIMENTO, Revenli Fernanda. CANTERI, Maria Helene Giovanetti. KOVALESKI, João Luiz. Impacto dos Sistemas de Recompensas na Motivação Organizacional: Revisão Sistemática pelo Método PRISMA. **Revista Gestão & Conexões**. Vitória (ES), v. 8, n. 2, Mai./Ago. 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/333601005>. Acesso em: 05 de outubro de 2019.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das Organizações: Uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2006. 337 p.

PEMENTA, Auxilândia. ARAUJO, R. C. Alves de. **Reconhecimento e Recompensas no TCU**. Trabalho de conclusão de curso – Pós-Graduação em Gestão de Pessoas. Fundação Instituto de Administração. Brasília, 2007.

PEREIRA, H. S. L. **Relação entre o desempenho e a pressão por metas no ambiente bancário**. Trabalho de conclusão de curso – Graduação em Administração. Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande, 2015.

PEREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicol. USP**, [online] dez. 1990, v.1, n. 2, p.127-140. Disponível em: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 08 Jan. 2015.

REIS NETO, Mário; MARQUES, Antônio Luiz. A satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções. Congresso Anual De Tecnologia De Informação – CATI –2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV EAESP, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reinaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 306 p.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica**. São Paulo: Avercamp, 2006

RODRIGUES, W. A., 2009. **A Influência das Metas e Recompensas na Motivação**: Um estudo no setor público mineiro. Dissertação de Mestrado. Universidade Fumec – Faculdade de Ciências Empresariais. Belo Horizonte, Minas Gerais. Brasil.

ROESH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSA, Adriana Isabel Varela. **Sistema de Recompensas** – Estudo de um caso. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Setúbal. Setúbal, 2012.

SALLES, A **relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**: um estudo de caso em uma operadora de callcenter. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2008.

SALGADO, Léo. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 110 p.

SAMPAIO, J. D. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração**.v. 44, n. 1, art. 1, p. 5-16, 2009.

SCHERMERHORN, Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução Sara RivkaGedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHULTZ, Glauco.**Introdução à gestão de organizações**. Glauco Schultz; coordenado pela SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria de Maslow**. Biblioteca virtual Portal do Marketing. Disponível em <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>> Acesso em: 08 Jan. 2015.

SOUZA, Edmir Bitencourt de. **Motivação para o Trabalho**: Um Estudo de Caso para Operadores da Petrobrás - Refinaria Presidente Getúlio Vargas. 2001. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SOUZA, Regina Cristina. LEAL E SILVA, Rafael Egídio. **Os aspectos motivacionais nas organizações sob a visão dos administradores de recursos humanos**. In: Congresso Internacional de Psicologia, II, 2005, Paraná.

SPECTOR, Paul. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006. 451 p.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. In: RAC, v. 7, n. 4. Out./Dez. 2003: 33-54.

TOURINHO, N. **Chefia, liderança e relações humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2011.

VASCONCELOS, Kátia Jovelina. ESTENDER, Antônio Carlos.BARBOSA, Lidiane. **A desmotivação e as causas da rotatividade dos colaboradores**.SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende-RJ, 2015.

VECCHIO, Robert P.; **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. Tradução Roberto Galmam. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**.5.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEIL, Pierre. **Organizações e tecnologias para o terceiro milênio** – nova cultura organizacional holística. Rio de Janeiro: Ed. Rosa dos Tempos, 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.